COL·LECCIÓ OBRES DIGITALS

J. Ignacio Criado
y Francisco Rojas Martín
(eds.)

20

Casos de éxito en redes sociales digitales de las administraciones públicas

Generalitat de Catalunya
Escola d'Administració Pública de Catalunya

Casos de éxito en redes sociales digitales de las administraciones públicas

J. Ignacio Criado Grande, Francisco Rojas Martín, Jesús Palomar i Baget, Alejandro Salgado Losada, Antonio Ibáñez Pascual, Juan Martínez de Salinas Murillo , José Antonio Latorre Galicia, Mayte Vañó Sempere, Teresa Alonso-Majagranzas Baena, Sergio Rabazas, Eva Moya Losada, José María Blanco Navarro, David F. Barrero, y Antonio Díaz Méndez

Barcelona, 2015

Generalitat de Catalunya
Escola d'Administració Pública de Catalunya

www.eapc.cat
eapc.cat/xarxes_socials

En la misma colección está disponible, con el número 15, la obra:

Las redes sociales digitales en la gestión y las políticas públicas. Avances y desafíos para un gobierno abierto

Citación recomendada: Criado, J. Ignacio y Rojas-Martín, Francisco (eds) (2015). *Casos de éxito en redes sociales digitales de las administraciones públicas.* Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.

Título:
Casos de éxito en redes sociales digitales de las administraciones públicas.

Autores:
J. Ignacio Criado Grande, Francisco Rojas Martín, Jesús Palomar i Baget, Alejandro Salgado Losada, Antonio Ibáñez Pascual, Juan Martínez de Salinas Murillo , José Antonio Latorre Galicia, Mayte Vañó Sempere, Teresa Alonso-Majagranzas Baena, Sergio Rabazas, Eva Moya Losada, José María Blanco Navarro, David F. Barrero, y Antonio Díaz Méndez

Primera edición: febrero de 2015
Coordinación de autores: J. Ignacio Criado Grande, Francisco Rojas Martín
Diseño y maquetación: Servicio de Investigación, Documentación y Publicaciones (EAPC)
Corrección lingüística: Via Gràfica Sabadell S.L.

Depósito legal B. 2559-2015
ISBN-13 978-84-606-5557-2
DOI 10.2436/10.8030.05.6

Índice

Resumen de la obra

Recientes estudios muestran cómo las redes sociales digitales han experimentado un acelerado proceso de difusión en las administraciones públicas durante los últimos años. Principalmente, las instituciones públicas han adoptado estas tecnologías para mejorar la comunicación con los ciudadanos. Pero, además, confían en que las especiales características de las redes sociales faciliten la transparencia, la participación y la colaboración. En otras palabras, se espera que las redes sociales permitan unas administraciones públicas más permeables y abiertas a la ciudadanía.

Las expectativas generadas por este fenómeno hacen necesario nuevos estudios que nos ayuden a medir y comprender en qué fase de desarrollo nos encontramos y si se están cumpliendo los objetivos, pero también a disponer de casos prácticos que nos permitan contar con referentes que guíen el camino en el futuro. En ese contexto de difusión acelerada de las redes sociales, por un lado, y de necesidad de buenas prácticas, por otro, planteamos esta obra que aportará claves relevantes en un ámbito de creciente interés.

El objetivo de este libro es explorar la difusión de las redes sociales en las administraciones públicas mediante el aporte de estudios y experiencias relevantes. Se pone especial énfasis en los casos de éxito y en las buenas prácticas realizadas por las administraciones públicas. Concretamente, se quiere efectuar una labor de exploración del uso de las redes sociales. La aportación y selección de estudios de caso van encaminadas a elaborar una obra que genere un valor añadido tanto a los gestores públicos, interesados en conocer el potencial de las redes sociales digitales en el fomento de unas administraciones públicas más abiertas y en red, como a las personas encargadas de gestionar perfiles institucionales dentro del sector público.

Prefacio

Montserrat de Vehí i Torra,
directora de la Escola d'Administració Pública de Catalunya.

El uso de las redes sociales y las herramientas 2.0 sigue siendo y será la clave de la gestión de las administraciones públicas del siglo XXI. Las redes sociales interconectan las administraciones, la ciudadanía, el tejido asociativo y el sector empresarial de un modo diferente, a la vez que reclaman mayor transparencia, colaboración y agilidad.

La Escola d'Administració Pública de Catalunya, siguiendo la línea que iniciamos en 2013 con la publicación de Las redes sociales digitales en la gestión y las políticas públicas. Avances y desafíos para un gobierno abierto, ofrece una nueva aportación a este campo con la publicación de las ponencias del quinto congreso organizado en 2014 por el Grupo de Investigación sobre Gobierno, Administración y Políticas Públicas (GIGAPP) que llevó por título Redes sociales para unas administraciones públicas abiertas: buenas prácticas.

Los casos de éxito que recogemos en esta publicación muestran la eficiencia y apertura que el uso de las redes sociales ha posibilitado en algunas administraciones públicas, de diferentes niveles territoriales. Combinamos el análisis teórico con la exposición de la praxis para una mejor comprensión de la amplitud del fenómeno del uso de las redes sociales digitales en las administraciones públicas.

En relación al contenido del libro cabe destacar la multiplicidad de experiencias y los diferentes ámbitos de incidencia, de gestión de redes sociales en el conjunto de la organización pública como son los casos de la Junta de Castilla y León, la Diputación de Alicante y del Ayuntamiento de Alcobendas, de políticas públicas orientadas al ciudadano, como son los casos del Instituto Aragonés de Empleo y Seguridad Ciudadana , y de estructuras organizativas, como son los casos de la Diputación de Alicante en materia de formación de empleados públicos, de la Escuela de Administración Pública en materia de formación de directivos públicos, y de NovaGob como experiencia de colaboración público-privada.

Por último, me gustaría agradecer la colaboración tanto de los autores como de las instituciones que acogieron el V Congreso GIGAPP, que es el origen de esta publicación, y desear que ciudadanía, académicos y empleados públicos la encuentren de interés y apliquen alguna de las ideas que se exponen en ella en su entorno inmediato, con el fin de trabajar por unas instituciones más próximas a las necesidades de una ciudadanía cada vez más concienciada y activa.

Prólogo

Antonio Díaz Méndez
Experto en estrategia y Administración pública inteligente
www.administracioninteligente.es

¿Hacemos un uso inteligente de las redes?

Las administraciones públicas estamos ya utilizando las redes sociales digitales de una manera bastante generalizada, si bien en la mayoría de los casos de una forma un tanto inercial, con cierto seguidismo e imitación, pues no siempre hemos sido capaces de definir una estrategia y objetivos claros de nuestra presencia en ellas.

Es ya el momento de hacerlo, de buscar claramente la manera de *añadir valor a los ciudadanos a través de la presencia en las redes*, en definitiva, de hacer un uso inteligente de las mismas.

Para ello nada mejor que conocer y analizar casos prácticos que nos ayuden a clarificar los motivos de la existencia de esos perfiles, a explorar enfoques y estrategias en diferentes instituciones, a conocer las dificultades en la operativa y los planes de trabajo que hay detrás de esos perfiles y, finalmente, a contrastar resultados y beneficios tangibles que la presencia en las redes ofrece a las administraciones.

Eso es justamente lo que encontramos en esta publicación, necesaria y oportuna, que nos aporta además nuevos datos de la línea de investigación abierta desde hace años por Juan Ignacio Criado y Francisco Rojas Martín desde la Universidad Autónoma de Madrid, concretamente referidos al despliegue de las redes sociales en España e Iberoamérica.

El trabajo riguroso de investigación es hoy más necesario que nunca para apoyar las decisiones que se han de tomar, pues es muy probable que tras completarse una primera ola de generalización y despliegue asistamos en el futuro a cierta *depuración y reajuste de perfiles*, adaptándolos a las estrategias de cada institución y a sus posibilidades reales de gestión.

Desde todos los ángulos es necesario profundizar en el impacto de la revolución digital en la Administración. No solo hay que conocer los datos reales de penetración de Internet y uso de redes en la población (*brecha digital*), sino también saber qué sector poblacional y público objetivo estamos alcanzando en las redes. *Tenemos que conocer mejor a los internautas*. Gestionar con inteligencia las redes es empezar por tener ese diagnóstico previo claro, para saber qué terreno pisamos y los objetivos que más convengan a cada institución.

Las redes sociales *no son un canal más de comunicación* o relación sino algo cualitativamente diferente, debido a la *bidireccionalidad y la inmediatez*, que permite al ciudadano o al funcionario

ser a la vez consumidor y productor de los contenidos.

Este discurrir *horizontal y casi gratuito* de información y conocimiento es lo que altera los modelos de negocio en las organizaciones, al igual que altera los modos de hacer política y el modo en que se producen las relaciones personales entre los ciudadanos y con la Administración, tanto en su tiempo libre como en el de trabajo.

Tenemos que pensar de qué manera todo esto "incide" en cada servicio público concreto, de qué manera esto puede alterar o no *el modelo de funcionamiento de cada organización pública concreta*.

Hasta ahora, la presencia en las redes ha estado apoyada fundamentalmente en enfoques y estrategias de comunicación. Siendo esto necesario, en el futuro se mostrará claramente insuficiente.

La razón de ser de la Administración es doble: "*gobernar y prestar servicios*". Gobernar tiene que ver con la democracia y su calidad (transparencia, rendición de cuentas...) y prestar servicios tiene que ver fundamentalmente con la calidad y eficiencia de los mismos, y para eso, hoy más que nunca, necesitamos la innovación.

Una estrategia clara de actuación y presencia en las redes, entroncada con la naturaleza y *razón de ser de la Administración*, debería nuclearse en torno a la calidad democrática y la innovación. Ello haría posible avanzar hacia modelos de gobierno abierto, mucho más transparentes y participativos, y hacia una Administración también más abierta, innovadora y disruptiva con muchas prácticas burocráticas actuales. Creo firmemente que este es el camino.

Con este enfoque, *la estrategia* debe llevarnos, desde nuestra visión, a identificar y segmentar el público objetivo y los canales, a clarificar nuestro posicionamiento y estilo y, finalmente, a elaborar *planes de acción* con objetivos concretos, tanto de carácter general como en cada uno de los perfiles en redes.

De este modo podremos identificar más claramente los *retornos*, pues todo lo que hacemos en redes habrá que medirlo y evaluarlo, tanto en relación con las estrategias generales, observando su impacto real y ciudadano, como en los resultados concretos, tangibles e inmediatos de las actuaciones, medibles a través de las herramientas propias de la red.

Tampoco podemos dejar de medir el rendimiento en relación con la inversión (en personas, equipos y tiempo) y, desde luego, las mejoras en reputación e imagen, relación con el ciudadano, participación, nuevos clientes/servicios, innovación, etc. Para ello tendremos que utilizar *indicadores duros y blandos*, tanto de impacto como de resultados.

Finalmente, para un uso inteligente necesitaremos equipos y organización. En algunos casos ya existen y en otros habrá que preparar *equipos transversales* y formarlos adecuadamente,

integrando a todas las partes de la organización susceptibles de *añadir valor público* en su interacción con los ciudadanos a través de la red.

La evolución natural de estos procesos será aprovechar al máximo el caudal de los *funcionarios emprendedores* y ayudarlos con buena formación, así como creando *comunidades de práctica* que permitan a esas personas crecer profesionalmente fundiendo sus saberes especializados con la nueva dinámica y herramientas de trabajo en red. Es una oportunidad para la motivación interna y la innovación.

Pero, en última instancia, para producir innovación será necesario entender los valores fundamentales y fundacionales de las redes y aprender a *quitarnos los miedos*, concretamente *dos miedos* que aún perviven férreamente adosados a la cultura de muchas burocracias públicas: el miedo a compartir y el miedo a dialogar con el ciudadano, por muy crítico y activista que este sea.

Seguro que esta publicación, en la medida en que nos aporta conocimiento y nos brinda casos de éxito, contribuirá también a quitarnos ese miedo a compartir y dialogar abiertamente con el ciudadano.

Introducción

J. Ignacio Criado y **Francisco Rojas Martín**
Universidad Autónoma de Madrid

La adopción y uso de las redes sociales en Internet en las administraciones públicas ha crecido de una manera muy destacada durante los últimos años. Esta realidad es complementaria con el escaso conocimiento existente sobre buenas prácticas y casos de éxito, más allá de iniciativas muy aisladas. Este libro ofrece una aproximación sistemática a un grupo de casos que demuestran cómo se están desarrollando proyectos en el ámbito de las redes sociales digitales (RSD) dentro del sector público, de modo que desde diferentes enfoques los autores de cada uno de los capítulos ofrecen evidencias sobre su nivel de desarrollo, así como acerca de las claves del éxito logrado hasta el momento. De ahí el interés de este libro para toda la comunidad de personas que se encuentran vinculadas profesionalmente, de una manera u otra, a las RSD, o bien para quienes consideran que esta nueva ola de innovación tecnológica va a marcar crucialmente el devenir de las organizaciones públicas.

La profundización en las capacidades comunicativas que contienen las tecnologías sociales se encuentra en la base de profundos cambios en la manera de relacionarnos, de organizarnos, de pensar, también dentro de las administraciones públicas. Las organizaciones que conforman el sector público cuentan con un reto de calado, ya que si no son capaces de adoptar y usar estratégicamente las RSD pueden quedar rezagadas respecto de una ciudadanía cada vez más activa y deseosa de participar en los asuntos públicos. Pero no solo eso, sino que, además, las administraciones públicas estarían desaprovechando la oportunidad para incorporar inteligencia social dentro de la acción pública mediante nuevas vías de colaboración con la sociedad, así como eludiendo nuevos marcos de adopción de decisiones a través del codiseño de los servicios y las políticas públicas. En otras palabras, las tecnologías sociales estarían desafiando la forma de gobernar sobre los principios de transparencia, participación y colaboración que, a día de hoy, se encuentran en fase de consolidación bajo el referente teórico del *open government*.

En efecto, las nuevas tecnologías sociales se identifican nítidamente con los principios y valores filosóficos de la web 2.0, que se ha incorporado en el sector público bajo el concepto normativo *open government*. Dentro de este marco, las RSD facilitarían la introducción en las administraciones públicas de unas nuevas pautas organizativas (de la jerarquía a la red), de relación con la ciudadanía (de comunicación unidireccional a comunicación multidireccional) o de trabajo interno (de los silos organizativos a la colaboración interdepartamental e interorganizativa), si bien con unos ritmos todavía limitados. En todo caso, las ideas de transparencia, participación y colaboración se han instalando en la agenda política/administrativa en un momento en que se hace muy necesario un impulso decidido hacia la innovación dentro del sector público.

No es por ello una sorpresa que este libro se ofrezca como un trabajo de interés para quienes estén interesados en conocer los resultados de las RSD en las administraciones públicas, así como en comprender mejor las potencialidades de las tecnologías sociales en cualquier tipo de organización pública. Quienes lean esta obra se deberían encontrar en diferentes esferas de lo público, pero en todos los casos debería existir una preocupación común por explorar las fronteras de la innovación administrativa, en un entorno políticamente complejo que requiere unas formas de gestión pública adecuadas a una realidad social más dinámica y conectada. Por ello cualquier directivo o empleado público, pero también cualquier ciudadano interesado en lo público, puede considerar de interés la lectura de los diferentes capítulos de este libro.

En este trabajo colectivo se combinan adecuadamente experiencias muy variadas, pero no por ello dejan de contar con un hilo común asociado a la utilización innovadora de las redes sociales en Internet para mejorar la gestión pública. En el primero de los capítulos **Jesús Palomar i Baget** pone de relieve la importancia de las RSD y los entornos colaborativos de trabajo y de aprendizaje como las herramientas sociales más poderosas de las administraciones públicas. En particular, se presenta el caso de la **Escola d'Administració Pública de Catalunya** y su experiencia con el "Espacio de dirección pública", como entorno colaborativo informal de formación e información al servicio de los directivos públicos del sector público catalán. Aquí se toman en consideración las visiones y usos de los directivos públicos catalanes en relación con las RSD y los entornos colaborativos de cara a evaluar el éxito de este caso, que se centra en la actividad de capacitación cada vez más social que deben promover las escuelas e institutos de Administración pública.

El segundo de los capítulos, de **Alejandro Salgado** y **Antonio Ibáñez**, presenta la estrategia de presencia en redes sociales de la **Junta de Castilla y León**. Esta contribución se centra en las pautas de comunicación de la Administración de la Junta de Castilla y León en las RSD, como una parte de la implantación y evolución hacia el *open government*, que se complementa con otras acciones y avances en materia de transparencia y apertura de datos públicos. Resulta de particular interés la aproximación a la guía de uso y estilo elaborada por esta Administración pública, que facilita la utilización de las herramientas sociales por parte de su personal, independientemente del departamento de procedencia. Así, en este capítulo se proporcionan ideas muy útiles sobre el funcionamiento de los perfiles sociales de las organizaciones y servicios públicos, con interés para cualquier persona que se inicie en esta actividad.

El tercer capítulo, de **Juan Martínez de Salinas**, se refiere al caso del **Instituto Aragonés de Empleo** en los canales 2.0. Dentro de este trabajo se muestra la experiencia pionera de este servicio público de empleo en redes sociales, que utiliza diferentes tipos de RSD y que se ha planificado desde años antes para lograr una profundización en el diálogo e intercambio con los usuarios del organismo, de cara a conocer mejor sus necesidades y expectativas. La identificación de los puntos fuertes y retos de la presencia en RSD de esta organización ofrece un caso muy valioso dentro de un ámbito de política pública en el que resulta especialmente importante la creación de una comunidad de personas guiadas por los principios de colaboración y transparencia, a fin de alcanzar metas colectivas de una forma más óptima.

En el cuarto de los capítulos, **José Antonio Latorre** se adentra en el caso de las comunidades de práctica (CoP) que ha desarrollado el **departamento de Formación** de la **Diputación Provincial de Alicante** durante los últimos años. En concreto, esta experiencia subraya la transformación que se ha producido en el paradigma formativo con la emergencia de las RSD, sobre todo mediante la promoción del aprendizaje informal, el trabajo colaborativo y los entornos y redes personales (y profesionales) de aprendizaje. A través de la presentación de la CoP de la Diputación, este trabajo ofrece importantes reflexiones sobre los retos a los que se enfrenta cualquier comunidad dentro de lo público, especialmente en un ámbito como es el de las políticas públicas de formación del capital humano.

En el capítulo quinto **Mayte Vañó** se detiene en los aspectos centrales de la definición de una estrategia de implantación y gestión de las RSD en el sector público, en particular en el caso de la **Diputación Provincial de Alicante**. Desde un enfoque eminentemente comunicativo, este trabajo se centra en las cuestiones esenciales de la presencia oficial de las administraciones públicas en los perfiles sociales, que debe ser homogénea y coherente, contribuyendo con ello a la transparencia de la organización, así como a la resolución efectiva de situaciones de crisis. La autora incide en la idea de que todo ello solo es posible si la definición de una estrategia viene acompañada de una continuidad y de unos recursos humanos bien capacitados para llevar a cabo esta transición.

El sexto capítulo, de **Teresa Alonso-Majagranzas** y **Sergio Rabazas**, desciende a la descripción del despliegue de las RSD dentro del **Ayuntamiento de Alcobendas**. En este caso se muestra un modelo organizativo bien definido en relación con la implantación de las RSD dentro del conjunto de las áreas de política pública del Ayuntamiento. Concretamente, se hace hincapié en el “modelo distribuido” de gestión de los perfiles institucionales dentro de cada una de las áreas en que se divide el trabajo de la organización municipal, destacando el factor humano y la necesidad de involucración del personal para lograr que las tecnologías sociales filtren lo que sucede en el conjunto de la estructura administrativa. Esta experiencia demuestra el potencial de estas nuevas herramientas para difundir el mensaje de la relevancia de la comunicación con la ciudadanía al conjunto de una organización pública.

En el capítulo séptimo **Eva Moya** y **José María Blanco** se centran en las mejores prácticas en RSD existentes dentro del ámbito de la política de **seguridad ciudadana**. En este capítulo se ofrece una aproximación al uso de las RSD por parte de los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado, donde se encuentran algunas de las experiencias de mayor impacto en España, así como en el ámbito latinoamericano. La presencia en RSD para promover la seguridad ciudadana se está convirtiendo en una de las áreas de mayor innovación en el seno de las administraciones públicas, en especial para mejorar la relación con la ciudadanía dentro de una esfera considerada tradicionalmente como opaca. En efecto, con ello se subraya que incluso aquellos ámbitos de política pública que podrían pensarse como más alejados de la ciudadanía están logrando unos elevados niveles de sofisticación en el uso de RSD, que están facilitando el desarrollo de un nuevo canal de servicio público muy apreciado por la ciudadanía.

En el capítulo octavo **J. Ignacio Criado**, **Francisco Rojas** y **David F. Barrero** presentan el caso de **NovaGob**, la red social de la Administración pública. Este caso ofrece una experiencia de éxito, la red social profesional de empleados públicos que une ya a miles de profesionales de lo público en toda la región iberoamericana. Los datos demuestran que se trata de la comunidad más importante (por número y densidad de uso) en el ámbito de las administraciones públicas de habla hispana, confirmando su potencial de mejora y desarrollo en los próximos años. Se trata de un espacio de encuentro para promover la colaboración abierta e informal entre directivos y empleados de diferentes administraciones públicas, independientemente de su país de origen y adscripción profesional. Este capítulo final confirma el valor de las redes sociales de carácter vertical frente a las tradicionales generalistas, también en el caso del sector público. Además, se evalúa, positivamente, la necesidad de una red social profesional, no dependiente de gobierno alguno o limitado nivel de gobierno, para unir y dar presencia al conjunto del personal al servicio de las administraciones públicas.

En suma, este libro completa un vacío hasta ahora existente en materia de buenas prácticas y casos de éxito en RSD dentro de las administraciones públicas. Al mismo tiempo, este trabajo no es más que un primer paso en un apasionante camino por delante de las herramientas sociales dentro del sector público para lograr unos gobiernos y administraciones públicas más abiertos, transparentes y participativos. Seguramente, los próximos años nos ofrecerán nuevos y diferentes retos a considerar, así como otros escenarios que todavía siquiera alcanzamos a vislumbrar. El hecho de que el interés por la adopción, uso y difusión de las RSD en las administraciones públicas no pare de crecer, no es más que un aliciente para seguir atentos a su estudio, comprensión y evolución. Por supuesto, el debate continúa más allá de estas páginas en las redes sociales en Internet. Allí esperamos que entre todos y todas podamos seguir construyendo unas administraciones públicas más innovadoras para servir a un mejor gobierno de la comunidad.

Capítulo 1

Directivos públicos, redes sociales y entornos colaborativos: el caso del "Espacio de la Dirección Pública"

de Jesús Palomar i Baget

Resumen

Las redes sociales y los entornos colaborativos de trabajo y de aprendizaje son las herramientas sociales que han adoptado con más relevancia las administraciones públicas durante la segunda década del siglo XXI, tanto para relacionarse con la ciudadanía como para utilizarlas internamente por la propia organización. Los directivos públicos son uno de los principales actores en las administraciones, tanto interna como externamente; por un lado son los impulsores y/o conductores de la innovación en las unidades que dirigen y, por otro, son las personas responsables de la implementación de determinadas políticas públicas que los gobiernos deciden. Por ello el rol que los directivos públicos desempeñan en relación con las redes sociales y los entornos colaborativos de trabajo es fundamental para explicar el efectivo éxito de estas herramientas en las administraciones públicas. En 2010 la Escola d'Administració Pública de Catalunya impulsó el "Espacio de la dirección pública" (EDP), un entorno colaborativo de formación e información informal al servicio de los directivos públicos del sector público catalán. Posteriormente se incorporó el uso de redes sociales corporativas (Twitter y Facebook) en el uso del EDP, incrementando el impacto entre los directivos públicos. Cuatro años después del inicio del proyecto, con el registro de más de 1.000 directivos públicos en el entorno y más de 600.000 consultas, se puede evaluar el proyecto, analizando si los objetivos de la organización se han cumplido, si las expectativas de los directivos públicos se han visto satisfechas y, sobre todo, el potencial que las personas que dirigen las administraciones públicas observan en estas herramientas sociales y colaborativas para el funcionamiento ordinario de las administraciones públicas. Esta ponencia, en resumen, quiere reflejar a través de un caso práctico las visiones y usos de los directivos públicos de las redes sociales y de los entornos colaborativos.

Palabras clave

redes sociales, dirección pública, gestión del conocimiento, administraciones públicas, conocimiento colaborativo.

1 Introducción

En este primer apartado se pretende hacer una breve presentación de tres elementos básicos de la plataforma colaborativa para directivos públicos que se presenta en esta ponencia. En primer lugar el marco institucional, presentación de la Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC); en segundo lugar, las funciones de la organización en el marco de la formación y perfeccionamiento de la dirección pública catalana y, finalmente, una presentación inicial del servicio que centra esta ponencia, "Espai de la direcció pública" (EDP).

a ¿Qué es la Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC)?

Desde un punto de visto estrictamente administrativo, la EAPC es un organismo autónomo de carácter administrativo dependiente del Departamento de Gobernación y Relaciones Institucionales de la Generalitat de Catalunya, gobierno autonómico de Cataluña. De forma muy general puede indicarse que la EAPC tiene como objetivos principales la formación y selección de los funcionarios del gobierno de Cataluña, y también de manera muy significativa de aquellos vinculados con las administraciones locales de su territorio. Asimismo, las actividades de investigación en materias referidas a las administraciones públicas forman parte de su función, además de la publicación de estudios y textos relacionados con la gestión pública y su mejora.

b La formación y perfeccionamiento en las habilidades y conocimientos de la dirección pública en la EAPC

En cuanto a la formación de directivos públicos, la Ley de 1987, reguladora de la EAPC, en uno de los apartados de su artículo cuarto ya indica que en el plan de actividades de la EAPC

se incluirán “cursos de formación y perfeccionamiento de la función directiva”. De acuerdo con este mandato, la EAPC ha llevado a cabo desde hace años una importante actividad en estas materias.

La insistencia en esta actividad es una consecuencia lógica de la importancia que el desarrollo de la función directiva tiene en la actualidad: “la puesta en marcha de una nueva política de gestión de recursos humanos en las administraciones públicas, como consecuencia del EBEP, exige desarrollar de forma precisa programas de formación de dirección pública en las diferentes organizaciones”.

De este modo, la EAPC ha desarrollado diferentes acciones enfocadas a llevar a cabo este objetivo. En primer lugar, la formación presencial, especialmente en formato jornadas sobre temas de especial interés para la dirección pública catalana y en formación especializada a este colectivo. Por las características de la formación enfocada a la dirección pública, la EAPC otorga una especial importancia a la evaluación de la transferencia del aprendizaje en el puesto de trabajo, de modo que se intenta asegurar que la formación recibida tenga una aplicación real en las funciones directivas de los altos mandos de las administraciones catalanas. En segundo lugar, a través de la elaboración de un manual de acogida creado para dar una breve formación e información introductoria a los directivos que se incorporan por primera vez a un puesto de dirección en el sector público autonómico catalán, especialmente para aquellos que provienen del sector privado. En tercer lugar, a través de formación a medida e individualizada con programas de *coaching* y/o *mentoring* sobre habilidades y conocimientos concretos, de modo que los directivos públicos reciben un asesoramiento y formación en habilidades y/o conocimientos específicos de forma personalizada, de manos de un/a experto/a que basa su conocimiento y especialización en la experiencia en puestos de trabajo y responsabilidad similares. En cuarto lugar, y para cerrar el apartado de formación directiva, es necesario destacar la formación de tercer ciclo a través del “Máster en alta función directiva”, que tiene como destinatarios a directivos públicos de la Generalitat de Catalunya y de las administraciones locales catalanas, además de una adaptación del mismo máster cuyos destinatarios son los gerentes y directivos del Ayuntamiento de Barcelona.

Aparte de los servicios formativos indicados, la EAPC ofrece otros servicios complementarios, como es el caso de la publicación *Escola Innovació - Butlletí de la funció directiva* (Escuela Innovación - Boletín de la función directiva), inicialmente en formato papel y actualmente en formato digital (pdf y epub). Esta publicación periódica se ha ampliado con recursos multimedia a través del canal YouTube de la EAPC. Otro servicio complementario es la formación a medida, entre ellos los intercambios entre directivos públicos o los planes de formación y actividades para altos cargos, directivos y mandos de los departamentos de la Generalitat de Catalunya, de modo que la EAPC colabora con tales departamentos para diseñar actividades y planes de formación para esos colectivos. La EAPC también pone a disposición de la dirección pública tutoriales de autoformación virtual sobre habilidades directivas y la videoteca de las jornadas llevadas a cabo en la EAPC sobre contenidos de interés para el colectivo de la dirección pública catalana.

Finalmente la EAPC, en su faceta relacionada con la investigación y las publicaciones sobre gestión pública, ha editado diferentes publicaciones sobre esta materia y ha subvencionado diversos proyectos de investigación sobre la dirección pública.

En el marco de los servicios complementarios a la dirección pública catalana se encuentra el “Espai de la direcció pública” (Espacio de la dirección pública).

Todos los servicios mencionados que ofrece la EAPC cuyos destinatarios son los altos cargos y directivos de la Generalitat de Catalunya se reflejan en diferentes guías, de publicación anual, que tienen como objetivo concentrar toda la información y formación para estos colectivos. Para el año 2014 las guías de referencia son el Programa de desarrollo para altos cargos de la Generalitat de Catalunya, Programa de desarrollo para subdirectores y jefes de servicio y Programa de actividades de desarrollo para directores territoriales. Este último tiene como destinatarios a los directores de los servicios descentralizados de la Generalitat de Catalunya en las diferentes delegaciones territoriales.

c ¿Qué es el Espacio de la dirección pública (EDP)?

El “Espacio de la dirección pública” (en adelante EDP) es un instrumento virtual de impulso del aprendizaje informal para directivos públicos de las diferentes administraciones catalanas puesto en marcha por la EAPC. Se accede al mismo desde la web http://www.gencat.cat/eapc/edp. El EDP ofrece a sus usuarios contenidos y enlaces de diversas tipologías sobre gestión pública en materias que se consideran de interés para los directivos que desarrollan su actividad en las administraciones catalanas. Esta información consiste principalmente en documentos de diferentes administraciones (catalanas y españolas, pero también del ámbito europeo y anglosajón), artículos de revistas, artículos de prensa, información bibliográfica, datos estadísticos, información sobre actos, jornadas, conferencias.

Igualmente, el EDP permite que los usuarios registrados en el mismo incluyan comentarios, propuestas, materiales que consideren interesantes y, en general, todas aquellas informaciones que crean de interés; ello es así para fomentar la cultura de la colaboración y la gestión del conocimiento compartido.

Como se ha indicado, esta iniciativa puede definirse como un instrumento de impulso al aprendizaje informal y en buena parte podría considerarse como embrión de una futura red de aprendizaje (*learning network*) dirigida a profesionales de la dirección pública en Cataluña.

Como señalan Sloep y Berlanda (2011) citando a Koper, los usuarios de una red de aprendizaje pueden, por ejemplo:

- Intercambiar experiencias y conocimientos con otros.
- Trabajar en colaboración con otros.
- Crear grupos de trabajo, comunidades, etc.

Este conjunto de actividades es perfectamente posible en el entorno EDP y, de hecho, la plataforma que le da soporte ya ha sido utilizada con éxito como base de otros proyectos de comunidades de práctica y gestión del conocimiento (Treballa diferent. Xarxes corporatives i comunitats professionals, 2011).

Por otra parte, la presente iniciativa posee determinados elementos coincidentes con los procesos de aprendizaje informal en los términos planteados por J. L. Yáñez y C. Marcelo (2003) en tanto que:

- Es un entorno específico para facilitar este tipo de formación, que no determina ni planifica itinerarios previos.
- La estructura de soporte está pensada para facilitar la interacción y la comunicación entre los interesados.
- La mayoría de los contenidos del EDP no tiene carácter académico sino que hace referencia a aspectos prácticos y están situados en un punto intermedio entre la formación y la información.

Un elemento de importancia para comprender la función que realiza el EDP es su ubicación como un servicio más que se presta desde el ámbito de formación e información directiva de la Escola.

2 Descripción del Espacio de la dirección pública

En este aparatado se hace referencia a la misión y objetivos del EDP. A continuación se describen las fases y evolución del EDP, la motivación de su creación, evolución del espacio y planteamientos iniciales. Un segundo punto de este apartado está relacionado con el entorno de soporte tecnológico y el planteamiento inicial de las diferentes alternativas antes de escoger la plataforma actual y, finalmente, los recursos destinados.

a Misión y objetivos

La reflexión alrededor de la profesionalización de la dirección pública está presente en todo momento en el seno de las administraciones públicas. La existencia de posicionamientos controvertidos sobre la determinación de su alcance, su marco de actuaciones y de responsabilidades y sus características alimentan un debate vivo en los ámbitos académico y político, además de ser una materia de debate en medios de comunicación y en el conjunto de la sociedad. En todo caso existe un amplio acuerdo sobre el hecho de que aquellos países que tienen institucionalizado un modelo de dirección pública de claro perfil profesional disfrutan de una posición ventajosa respecto al resto para ejercer la buena práctica pública.

La EAPC, a través del EDP, quiere contribuir a este debate y reflexión desde el marco competencial que le corresponde: la formación y la innovación e investigación del sector público. Para ello el EDP tiene como objetivos ser un lugar de referencia y de consulta sobre dirección pública, un punto de encuentro e intercambio de conocimientos. Para ello se busca la colaboración de los integrantes de la red que conforma el EDP, de un modo participativo, abierto y transparente.

En este proceso la EAPC se limita a ser un actor más dentro del colectivo, actuando como administradora de la plataforma, moderadora y dinamizadora del EDP.

Asimismo la EAPC, a través del EDP, tiene la voluntad de que los profesionales de la dirección pública, además de intercambiar el conocimiento individual para convertirlo en conocimiento colectivo y de construcción compartida, puedan tejer redes de conocimiento interpersonal como mecanismo, también, de mejora de sus capacidades y habilidades directivas.

b Itinerario del proyecto

Durante los meses de enero a abril de 2010 se inició la fase conceptual de qué debía ser el EDP. El equipo promotor inicial del EDP lo formaron el director de la Escola, la subdirectora general, el responsable de Relaciones Institucionales y un técnico del Área de Tecnologías y Gestión del Conocimiento. En este sentido cabe destacar la implicación de la dirección en un proyecto innovador dentro de la Administración de la Generalitat en particular y de las administraciones catalanas en general y del que no se encontraban proyectos similares en otras administraciones públicas en aquellos momentos, aunque sí en el sector privado, concretamente en el ámbito de la formación universitaria privada, tales como el boletín de ESADE (Boletín del Instituto de Gobernanza y Dirección Pública de ESADE) y el blog del IESE, aunque con significativas diferencias. Por un lado el EDP permite que las personas registradas sean coparticipes, ya que si lo desean se pueden convertir en editores de información y recursos y, por otro, la tipología de personas registradas, ya que en el caso del EDP se trata de personal directivo de las diferentes administraciones públicas.

En la fase de diseño la Dirección de la Escola apostó por la creación de un espacio en el que los directivos y directivas de las administraciones públicas catalanas dispusieran de un punto de encuentro, ya que se consideraba que esta era una necesidad real desde varios aspectos.

En esta fase inicial, además, se opinaba que la Escola, pese a ser la propietaria del recurso, sería un actor más, considerando que aunque asume un papel de liderazgo y de principal proveedor de contenidos no tenía vocación de monopolio, siendo de esperar que las personas registradas fueran proveedoras de contenidos. Inicialmente se plantearon dos problemas conceptuales importantes: quién es directivo público y quién debía tener acceso a los contenidos.

Se optó por una solución integradora, ya que solo se permitía el registro de personas que ocuparan cargos de dirección pública. Para ello se elaboró un cuestionario de registro en el que se solicitaba esta información, que después debía ser validada por el equipo de administración del EDP. El director de la Escola lo resumió en una frase: “es directivo público aquel o aquella que se sienta directivo público”.

La segunda pregunta se resolvió teniendo en cuenta la decisión tomada en la primera así como la elección del entorno e-Catalunya como plataforma tecnológica de soporte. Así pues, se optó por una visión que podría considerarse próxima al eGov, en el sentido de que se permitía la

visibilidad del EDP para cualquier persona, fuera o no directivo, y se restringía la pro actividad y la iniciativa de participación a los miembros de la dirección pública que hubieran solicitado el ingreso y se hubieran identificado como directivos públicos. Esta decisión comportaba que todas las aportaciones de la Escola, de los directivos registrados y sus opiniones en los diferentes temas fuesen totalmente públicas y visibles, incluso para quien no estuviese registrado.

La tercera decisión importante estaba relacionada con la plataforma a utilizar; se optó por la herramienta corporativa que la Generalitat de Catalunya utiliza para gestionar entornos colaborativos: e-Catalunya.

En cuarto lugar, pero no menos importante, se diseñó la estructura y los contenidos, así como la tipología de información que la Escola incluiría en el EDP para interés de la dirección pública y su posterior comentario si así lo consideraban oportuno.

Se pueden observar diferentes fases en el proyecto EDP tras su puesta en marcha en junio de 2010:

• Fase I: creación del EDP (junio a septiembre de 2010). En esta fase inicial los contenidos se gestionaban por parte del responsable de relaciones institucionales de la Escola y la gestión técnica recaía en el técnico del Área de Tecnologías y Gestión del Conocimiento. La finalidad de la primera fase era testar la adecuación de la estructura elegida, incluir en la herramienta los primeros contenidos y captar a los primeros miembros registrados. Al finalizar esta fase se consideró que la estructura era demasiado compleja y poco intuitiva y requería una reestructuración.

• Fase II: externalización de contenidos y reestructuración (octubre a diciembre de 2010). Considerando los resultados de la fase anterior, se optó por una reestructuración del EDP; para ello se contó con la colaboración externa de una especialista en gestión pública y herramientas 2.0. Se acordó una estructura más simple con la finalidad de facilitar el conocimiento de las categorías de información por el nombre. Asimismo se elaboró, a propuesta de la consultora externa, que los contenidos se debían publicar de forma programada en el tiempo y coherente entre apartados bajo temáticas concretas. La estructura elaborada en esta fase, que se describe más adelante, es la actualmente vigente con alguna incorporación estructural.

• Fase III: captación de miembros y primera expansión (enero a junio de 2011). Esta fase se caracteriza por iniciarse con un cambio en el equipo que desde la Escola lideraba el proyecto; en concreto se incorporó un responsable de contenidos que se encargaba de buscar documentos y materiales interesantes para la dirección pública. Conjuntamente con el técnico de Tecnologías y Gestión del Conocimiento, se elaboró un plan anual en el que destacaba la definición de objetivos para 2011, especialmente en el ámbito de la comunicación y la difusión del EDP, que conllevaba el incremento de los usuarios registrados.

• Fase IV: el EDP en el marco 2.0 de la Escola (junio de 2011 a diciembre de 2012). El EDP se ha beneficiado de este incremento en la red de la Escola, especialmente en relación con Twitter y Facebook, que han servido de altavoces de la actividad del EDP. Se ha puesto de manifiesto que esta función de difusión en las redes sociales ha incrementado la actividad del EDP, principalmente en el número de consultas, demostrando que los contenidos son también de interés entre personas de colectivos diferentes y no solo para los que pertenecen a la dirección pública.

• Fase V: consolidación del proyecto (desde enero de 2013). El EDP se ha mostrado en esta última fase como un proyecto consolidado a lo largo de los años, herramienta de consulta para directivos públicos, pero también para personas de perfiles diferentes, especialmente funcionarios públicos, tanto de administraciones catalanas como de otras administraciones del Estado, investigadores sobre gestión pública en general y sobre dirección pública en particular. En esta fase se ha observado un ligero descenso de las visitas a los contenidos de la plataforma. Aunque se desconoce el motivo, puede intuirse que una razón importante es que se ha ampliado la oferta de productos digitales similares y también por el carácter regional de la herramienta; pese a que algunos de los "competidores" han optado por plataformas en idiomas como el inglés o el español, el EDP continúa con una interfaz en catalán, si bien los contenidos son multilingües, especialmente en español, inglés y francés.

c Entorno de soporte

El entorno tecnológico de soporte utilizado es la plataforma e-Catalunya. Este es el punto de encuentro virtual para comunidades formadas por personal de la Administración pública catalana y otros profesionales que tienen necesidad de comunicarse y trabajar en red. La plataforma e-Catalunya está impulsada por la Dirección General de Atención Ciudadana y Difusión del Departamento de la Presidencia de la Generalitat de Catalunya.

El funcionamiento de e-Catalunya consiste en que cada comunidad interactúa en un portal propio, que puede ser de acceso público o privado (solo para miembros registrados) y mediante herramientas de participación e interacción como blogs, foros, repositorios de documentos, wikis, calendarios, etc. Los portales cuentan, además, con utilidades para facilitar la comunicación entre los miembros del grupo (lista de correo, RSS, alertas automáticas de novedades, etc.).

En el momento de creación del EDP se produjo un debate en la organización sobre cuál debía ser el entorno de soporte del servicio. La elección de la plataforma e-Catalunya respondió a tres puntos fuertes de la herramienta. En primer lugar era una herramienta que, *a priori*, se había diseñado corporativamente para cumplir el mismo objetivo organizativo que el EDP: ser una herramienta colaborativa de trabajo virtual que sirviera de punto de encuentro para comunidades homogéneas. En segundo lugar era una herramienta validada corporativamente por la Generalitat de Catalunya, lo cual comportaba que se encontrara alojada en servidores de la Generalitat e incluyera todas las medidas de seguridad y protección de datos necesarias para gestionar un espacio como el EDP. El tercer motivo es consecuencia del anterior: al tratarse

de una herramienta corporativa ya estaba siendo utilizada por el personal público catalán y también por su dirección pública, especialmente en el ámbito de la Generalitat de Catalunya; ello suponía un conocimiento de la herramienta que debía facilitar su uso.

El principal inconveniente de la plataforma radicaba en la falta de usabilidad de la misma, especialmente en la fase de registro en el grupo EDP. No es una herramienta intuitiva ni fácil de utilizar, aunque por ser ya conocida y utilizada ello minimizaba este inconveniente principal. Existía algún que otro inconveniente relacionado con la calidad de ciertas herramientas; un ejemplo claro es la wiki, utilizada en algunos de los apartados de la plataforma, puesto que en el mercado, incluso en el mercado de aplicaciones gratis o sin licencia de uso, las hay mejores.

Finalmente, en el marco de los inconvenientes de la plataforma figura la poca evolución de la misma; asimismo, el hecho de no incorporar herramientas de compartición de contenidos con redes sociales convencionales dificulta la socialización de los contenidos por parte de los usuarios. Como se ha dicho anteriormente, esto se ha resuelto parcialmente con el uso de las redes sociales de la EAPC para difundir los contenidos del EDP a través de redes sociales como Twitter y Facebook.

d Recursos

En cuanto a los recursos destinados para la creación, gestión y actualización del EDP cabe destacar que no se destinan recursos económicos de forma directa, aunque sí de forma indirecta. Inicialmente se gestionaba entre dos personas, técnicos superiores de administración general, que dedicaban aproximadamente entre un 20 y un 30% de su jornada laboral a la gestión del EDP y a la búsqueda de contenidos. Actualmente el EDP es gestionado por una única persona, técnico medio de administración general, que dedica alrededor de un 25% de su jornada laboral a la gestión de la plataforma.

3 Aspectos prácticos del Espacio de la dirección pública

En este apartado se comentan aspectos prácticos relacionados con los contenidos publicados y los principios que rigen su elección así como la estructura del espacio, el control y evaluación de las tareas desarrolladas en la gestión del EDP y de los resultados obtenidos. Por último se hace referencia a las personas usuarias del espacio y un breve análisis sobre el acceso a los contenidos y del marco web 2.0 de la Escola y su relación con el EDP.

a Estructura del EDP

Como se ha señalado anteriormente, la estructura del EDP fue modificada entre septiembre y octubre de 2010 con el fin de facilitar el acceso a los contenidos y clarificar el tema de cada una de las secciones. Así pues, se pasó de cinco categorías (“presentació”, “papers”, “agenda d’activitats i presència a la premsa”, “altres webs, butlletins i publicacions” y “formació”) a las actuales ocho categorías, entre las que destacan especialmente “Alt i clar”, “Eines directives”, “En xifres”, “Notícies” y “Agenda”.

El contenido de las categorías se refiere a las siguientes temáticas:

- "Alt i clar": opiniones, debates, artículos y libros destacados sobre dirección y gestión pública.

- "Eines directives": instrumentos, procedimientos, metodologías, teoría y práctica para el ejercicio de las funciones directivas.
- "En xifres": datos, estadísticas, indicadores numéricos del sector público útiles para los directivos.
- "Notícies": de la prensa, de la red, de todas las administraciones que sean de interés para la dirección pública.
- "Agenda": actos, jornadas, conferencias...
- "EDP": este apartado recoge información específica del portal.

Las secciones "Notícies", "Eines directives" y "Alt i clar" concentran el mayor número de contenidos y, por lo tanto, de consultas por parte de las personas usuarias (cuadro 1). Estas tres secciones concentran el 73,8% de las consultas y el 73,9% de las aportaciones, con lo que existe una relación directa entre la proporción de contenidos y las visitas (consultas) registradas.

Cuadro 1. Visualización de contenidos por apartado

Apartado	Visualización de contenidos	Contenidos
Notícies (Noticias)	201.964	381
Eines directives (Herramientas directivas)	165.839	352
Alt i clar (Alto y claro)	149.873	180
Arxiu (Archivo)	109.274	64
En xifres (En cifras)	32.691	98
Agenda	26.270	132
Formació en direcció pública (Formación en dirección pública)	7.636	12
Butlletins i webs institucionals (Boletines y webs institucionales)	4.756	8
EDP	3.261	8

Fuente: *elaboración propia.*

Cabe destacar que la herramienta utilizada para todas las secciones, excepto para la agenda, es el formato de blog estándar en el que se introduce el contenido, con posibilidad de insertar imágenes y enlaces, y existe la opción de que las personas registradas puedan introducir comentarios lo cual facilita, por homogénea, la comprensión y usabilidad por parte de los usuarios que quieran participar.

Asimismo, como se ha comentado anteriormente, los miembros registrados pueden ser

proveedores de contenidos de todas las secciones existentes, visualizándose la autoría de tales contenidos. De esta manera se visualiza, también, la pluralidad de la plataforma, ya que la fuente informadora no es únicamente la EAPC. Debe destacarse que los contenidos publicados por los usuarios registrados se publican directamente, sin ningún tipo de control previo.

b Fuentes materiales

Las fuentes materiales que se utilizan para alimentar los diferentes apartados del EDP se basan en tres principios básicos:

- Neutralidad profesional de los contenidos.
- Utilidad para las personas usuarias.
- Generación de confianza en relación con la fiabilidad de la información.

El cumplimiento de estos principios es básico para convertirse en una plataforma en la que cualquier directivo público considere que el EDP es una herramienta útil y fiable.

La neutralidad de las informaciones se consigue a través de las fuentes y de la pluralidad de las mismas. Por un lado se utilizan fuentes institucionales que por sí mismas ya cumplen este requisito formal de neutralidad. Asimismo, el uso de fuentes institucionales de diferentes ámbitos (locales, autonómicos y estatales) garantiza la pluralidad de puntos de vista. También cabe destacar el uso de fuentes institucionales del ámbito internacional, ya sean gobiernos como organizaciones supraestatales (UE, OCDE, ONU, etc.). Por otro lado, la neutralidad en el uso de medios de comunicación se basa en la pluralidad de los que se utilizan, tanto en el nivel nacional como internacional. Otro aspecto a tener en cuenta es el relacionado con la pluralidad de los "opinadores" que publican en medios de comunicación o autores de artículos. La multiplicidad de estos también favorece la deseada neutralidad.

El EDP no es una plataforma de innovación de discurso ni de contenidos, sino que se convierte en un espacio en el que se conglomeran todos los contenidos que se consideran interesantes y útiles para la dirección pública, de forma que facilita la búsqueda de documentos y datos al profesional de la gestión y dirección pública. Cabe destacar que el objetivo de la utilidad se consigue, asimismo, con dos factores importantes en relación con la antigüedad de la información y el entorno geográfico de la misma. Así pues, el criterio temporal se fija en información reciente, a ser posible con un máximo de antigüedad de seis meses. El entorno geográfico es el otro elemento que supone utilidad, así como un sentimiento de relación, proximidad y pertenencia de la información. En este sentido la mayoría de los contenidos siguen la tradición administrativa europea y anglosajona, o dicho de otra forma: una combinación entre el *management* y el modelo administrativo, con elementos de gobernanza y administración en red.

Se estima que la combinación de todos estos elementos genera la confianza deseada en el público potencial, convirtiendo al EDP en un espacio neutro, útil y fiable.

c Acceso a contenidos

Una de las misiones del equipo gestor consiste en facilitar el acceso a la información del EDP. Se puede acceder a los contenidos del EDP de distintas formas, la más sencilla consiste en la visualización en línea y observar las diferentes actualizaciones. En un segundo nivel de acceso se encuentran dos opciones complementarias: por un lado la sindicación RSS y, por otro, la suscripción de avisos de actualizaciones por correo electrónico. Respecto a las herramientas de búsqueda, la plataforma dispone de un buscador con opciones avanzadas.

Pese a ello, a finales de 2011 se optó por mejorar los mecanismos de búsqueda de la información a través del etiquetaje (*tags*) de los contenidos para cada una de las secciones; de esta manera las personas interesadas en materias concretas tienen un acceso directo a la información deseada.

La lista de *tags* es la siguiente: calidad, innovación, relación público-privado, ética, dirección pública, gestión pública, liderazgo, presupuesto, evaluación, recursos humanos, sistemas de información, administración electrónica, diseño organizativo, internacional, gencat, local, transparencia, derecho público, economía del sector público, gobernanza, administración en red, formación, servicios públicos, accountability, edp y eapc.

Los *tags* más utilizados desde la implementación de los mismos, en septiembre de 2011, son, por orden de mayor a menor uso: dirección pública, gestión pública, recursos humanos, innovación, internacional y formación.

d Usuarios y registrados

Existen dos tipos de usuarios del EDP: usuarios registrados y usuarios no registrados. Como ya se ha mencionado, los primeros son necesariamente directivos públicos que han indicado esta profesión mientras que los segundos son lectores del EDP sin registrar.

El ingreso de miembros registrados se realiza a través de un formulario de inscripción en el que se solicita, entre otras informaciones, el cargo que se ocupa en la Administración. Este elemento permite una selección y, por lo tanto, una separación entre las personas que pueden visualizar únicamente los contenidos de los que pueden participar de los mismos.

En la fase de registro, además de datos necesarios para el mismo y la comprobación de que se ocupa un puesto de dirección pública, se pregunta la Administración a la que se pertenece y las motivaciones para pedir el registro en el EDP.

Respecto al origen y características de las personas que han pedido el registro en el EDP se puede hacer una múltiple clasificación.

En primer lugar, en relación con el sexo de las personas registradas, un 57% son hombres y un 43% mujeres.

En segundo lugar, y en cuanto al tipo de Administración a la que pertenecen, el 72% corresponde a personas relacionadas con la Generalitat de Catalunya, el 21% a administraciones locales, un 5% a

universidades públicas y el 2% restante a otras instituciones públicas (Parlament de Catalunya, Sindicatura de Comptes, Síndic de Greuges, etc.).

En tercer lugar, el 89% de las personas registradas pertenecen a administraciones públicas catalanas y el 11% restante a administraciones públicas del Estado, siendo todas ellas de administraciones locales (ayuntamientos y diputaciones provinciales) cuyo origen es Canarias, Euskadi, Comunitat Valenciana, Madrid y Galicia.

En cuarto y último lugar, en relación con los cargos ocupados el perfil mayoritario es el de subdirección general o asimilada y gerente, siendo estos perfiles el 46% y 24%, respectivamente.

Así pues, el perfil de usuario registrado es hombre, ocupando un cargo de subdirector general o asimilado en la Administración de la Generalitat de Catalunya. Pese a este perfil, es muy destacable la diversidad existente entre usuarios registrados.

Para finalizar con el perfil de usuarios registrados cabe tener en cuenta un elemento: únicamente se gestionan bajas de personas registradas que lo solicitan, lo cual representa que entre los más de 1.200 usuarios registrados en la actualidad un número indeterminado de ellos ya no ocupa cargos de dirección pública. Este factor no supone una desvirtualización del EDP, puesto que el objetivo principal es generar y crear conocimiento colaborativamente y el conocimiento de las personas que ocupan cargos de dirección pública no termina con su cese. Por ello se considera un elemento positivo mantener registradas a personas que hayan ocupado cargos de dirección pública pero que en momentos determinados ya no lo son, teniendo en cuenta, además, que existe cierto "“corporativismo”, de modo que un directivo público muestra cierta tendencia a seguir ocupando cargos de dirección pública aunque existan interrupciones en el tiempo.

En cuanto al segundo aspecto, relativo a la motivación de petición de registro, las respuestas generadas por los usuarios siempre han estado relacionadas con los mismos ítems: formación continuada en recursos para directivos públicos, compartir conocimiento sobre la dirección pública, acceso más fácil de información y recursos que les puedan resultar útiles para su puesto de trabajo, importancia de gestionar el conocimiento por y para directivos públicos.

Para acabar de conocer a las personas registradas, durante el último trimestre de 2011 se llevó a cabo una encuesta de satisfacción, acceso y conocimiento de las mismas. En esta encuesta se preguntaba en relación con la tipología de administración y cargo ocupado en la misma; frecuencia de acceso al EDP; motivación por ser miembro del espacio; tipología de participación; temáticas más interesantes para las personas usuarias y, finalmente, se invitaba a hacer un DAFO sobre el presente y futuro del EDP. En esta encuesta se confirman los motivos que se dieron durante el registro como usuarios. Se observa que el EDP es un recurso útil para los cargos de dirección.

La evolución de usuarios registrados ha presentado un crecimiento constante, especialmente en 2011, 2012 y el primer semestre de 2014. En julio de 2014 el número de usuarios registrados

era de 1.205 personas (cuadro 2).

Cuadro 2. Usuarios registrados (evolución anual)

2010 (desde mayo)	52
2011	456
2012	827
2013	861
2014 (hasta julio)	1.205

Fuente: *elaboración propia.*

Más allá del número de usuarios registrados, hay que considerar la participación de los mismos como elemento clave en el éxito de la vertiente de construcción colaborativa. Asimismo, cabe indicar la participación de los usuarios no registrados, ya que es importante recordar que los usuarios no registrados únicamente tienen posibilidad de lectura y que ello no se considera participación o colaboración.

El porcentaje de participación es variable a lo largo del tiempo, obteniendo una participación media del 15%, con un resultado máximo del 62% de usuarios registrados y un mínimo del 2%. Se debe tener en cuenta en el porcentaje de participación que se entiende como tal la inclusión de contenidos nuevos y también el comentario de contenidos existentes, así como el uso de las opciones "recomendar" y "me gusta". Estos elementos de participación y colaboración son muy parecidos a los empleados en redes sociales generalistas como Facebook y Twitter, por lo que puede considerarse que una participación media del 15% es un resultado óptimo.

e Control y seguimiento

En un documento publicado por el Gobierno de Canadá (2011), actualmente en revisión, se establecen algunas recomendaciones respecto a los sistemas de evaluación y medida de las iniciativas 2.0. En concreto, el citado documento indica que "es recomendable que los departamentos realicen evaluaciones de todas las iniciativas 2.0 en intervalos regulares, de forma apropiada al ritmo y naturaleza de las interacciones".

La plataforma e-Catalunya dispone de un sistema de generación de estadísticas mensuales que, a pesar de sus limitaciones, ofrece una visión sencilla y global de la evolución del EDP.

Concretamente existen estadísticas relacionadas con el número de usuarios registrados, consultas, número de aportaciones, usuarios más activos, número de miembros que han hecho aportaciones, secciones más consultadas y días de la semana y horas de consulta por parte de los usuarios.

Asimismo, cada entrada en el EDP dispone de un contador de visitas y comentarios individualizados que permite confirmar el interés temático de cada entrada y facilita la búsqueda de informaciones sobre temas en los que se muestra un interés manifiesto.

Por otra parte, el equipo de impulso del EDP definió una serie de objetivos en cuanto a

incremento del número de registrados, número de visitas, número de aportaciones desde la Escola, elaboración de un documento que recoja los principios que regulan la línea editorial, elaboración de un manual de estilo y conseguir incrementar el número de aportaciones externas.

En relación con la evolución que conlleva el control y seguimiento del EDP cabe hacer referencia a una doble visión: por un lado los aspectos cuantitativos y, por otro, los aspectos cualitativos.

Ambos aspectos aportan una visión de los resultados obtenidos y de futuras líneas de trabajo, especialmente respecto a temática de los contenidos.

La evaluación cuantitativa se basa en tres aspectos: número de usuarios registrados (cuadro 2), número de aportaciones y número de consultas (cuadro 3). Así pues, se pueden observar los siguientes resultados:

Cuadro 3. Consultas y aportaciones anuales

Año	Consultas	Aportaciones
2010 (desde mayo)	5.289	101
2011	66.854	333
2012	296.081	432
2013	216.539	261
2014 (hasta julio)	701.564	1.235

Fuente: *elaboración propia.*

En el aspecto cuantitativo se puede concluir que el número de aportaciones mensual no es determinante para el incremento de consultas y tampoco lo es el incremento de usuarios registrados en el incremento de consultas de los contenidos.

En cuanto al aspecto cualitativo se debe observar qué contenidos son aquellos que tienen un mayor número de lecturas. Se ha detectado que las temáticas más leídas son las que tratan aspectos de dirección docente, gobierno electrónico, administración en red, ética, evaluación pública, liderazgo, recursos humanos y, en general, los que ofrecen comparaciones o aplicaciones prácticas de países extranjeros.

Por su parte, los resultados de la encuesta confirman los datos de los contenidos más leídos, destacando en la encuesta las siguientes materias: calidad, ética, liderazgo y recursos humanos.

4 El EDP como red social profesional

Una de las preguntas que se plantean es si un espacio virtual como el EDP se puede considerar una red social profesional. Para ello es necesario considerar qué elementos caracterizan a una red social profesional; a modo de comparación se van a utilizar dos plataformas que claramente lo son: por un lado LinkedIn, como red social profesional general, y NovaGob como red social de los empleados públicos de España y Latinoamérica.

Se pueden encontrar muchos elementos que definen una red social profesional (RSP); algunos

de ellos son los siguientes.

Una RSP pone en contacto a profesionales similares a través de Internet, tanto usuarios que se conocen como aquellos que, pese a ser del mismo sector, aún no se conocen. En una RSP existe interacción entre usuarios, de modo que estos pueden crear su propia red de “amistades” de tipo profesional, estableciendo contactos tanto públicos como privados. En una RSP se puede compartir conocimiento, recursos, información, opiniones, etc. Teniendo en cuenta los elementos descritos, es posible considerar que el EDP es una red social profesional puesto que cumple las tres premisas: la plataforma permite el contacto y relación, tanto pública como privada, de los usuarios registrados (incluso la posibilidad de crear su propia red de contactos profesionales) y todos los usuarios registrados tienen el mismo rol con posibilidad de crear contenidos, compartir informaciones, recursos, debatir y, en definitiva, colaborar en la construcción del EDP.

Pese a estas consideraciones iniciales, haciendo una segunda lectura y transformando la pregunta ¿puede ser el EDP una red social profesional de la dirección pública catalana? a ¿es el EDP una red social profesional de la dirección pública catalana?, la respuesta a esta segunda pregunta resulta algo más dudosa aunque en algunos casos tiene su razón de ser.

En primer lugar cabe plantearse si la mayoría de personas que ocupan cargos de dirección pública en Cataluña “necesitan” el EDP para conocerse., En la mayoría de los casos la respuesta es negativa. Recordando que la mayoría de usuarios registrados pertenecen a la misma Administración y que mayoritariamente ocupan el mismo rango jerárquico se puede llegar a la conclusión de que el EDP no es necesario para que los directivos/as públicos se conozcan a través de esta plataforma.

En segundo lugar, los usuarios registrados pueden crear su red de contactos ya que la plataforma lo permite, si bien desde la administración del EDP se desconoce este uso puesto que es una posibilidad privada de los usuarios y la EAPC no considera necesario conocer si existe esta relación –red privada.

En tercer lugar, y último, relacionado con la posibilidad de construcción colaborativa del espacio, se observa que el propio usuario registrado considera que es un elemento importante pero que no lleva a cabo por falta de tiempo. Pese a ello, como se ha dicho anteriormente, existe una participación media del 15% de usuarios registrados.

La principal diferencia con relación al rol de los usuarios del EDP respecto a otras plataformas como las mencionadas LinkedIn o NovaGob radica en los siguientes elementos.

Marco geográfico y público objetivo: LinkedIn es una red social profesional con implantación mundial y multiplicidad de perfiles profesionales. NovaGob, pese a tratarse de una red social específica para empleados públicos y profesionales o académicos vinculados con el sector público y, por tanto, un colectivo destinatario concreto, relaciona a millones de usuarios potenciales al tener un marco geográfico muy amplio: España y Latinoamérica. El EDP posee

un colectivo mucho más reducido en cuanto a usuarios registrados, ya que tiene como público objetivo directivos públicos de las administraciones catalanas (pese a figurar registrado un número muy reducido de personas de fuera de Cataluña).

Conocimiento de la plataforma: no cabe duda de que el conocimiento que tiene LinkedIn es imposible de superar, tanto para redes sociales profesionales generalistas como sectoriales y/o de ámbito territorial limitado. En el caso de NovaGob, uno de los elementos básicos que han beneficiado y posicionado muy positivamente a la red social es la política de alianzas en diferentes países y con varias organizaciones privadas sobre gestión pública.

Objeto de la red social profesional: en el caso de LinkedIn, como ya se ha descrito anteriormente, la multiplicidad de sectores profesionales incrementa exponencialmente su posibilidad de crecimiento y participación de sus usuarios. En el caso de NovaGob, pese a que la temática resulta mucho más limitada y se centra en el sector público, es mucho más amplio que el objeto del EDP, que se centra y concentra en la dirección pública.

5 Perspectivas de futuro y conclusiones

Crecimiento: el elemento más relevante de la actividad del EDP es su rápido crecimiento hasta el año 2012. Ese año se incrementó en un 1.400% el número de consultas mensuales pasando de 1.000 a 15.000 consultas entre enero de 2011 y enero de 2012, respectivamente. Este crecimiento se construye sobre un “mercado” ciertamente limitado, tanto por los “clientes” (directivos públicos) como por el ámbito geográfico (administraciones catalanas), lo que parece poner de manifiesto que este tipo de herramientas 2.0 debidamente dinamizadas, con el soporte de redes sociales y con los contenidos adecuados, puede obtener una penetración significativa. También es muy significativo el aumento de usuarios registrados, en la actualidad 670, con un incremento del 1.200% en los últimos doce meses, lo cual, teniendo en cuenta que es una actuación puramente voluntaria basada esencialmente en el afán personal del usuario en vincularse con el proyecto, pone de manifiesto el interés que se suscita. El incremento del número de usuarios durante los años 2013 y 2014 probablemente responde a los cambios en los gobiernos de la Generalitat de Catalunya, principal fuente de usuarios de la herramienta, de modo que el nombramiento de nuevos directivos públicos ha supuesto un aumento de usuarios registrados. Pese a ello, el número de consultas se ha reducido levemente, tal vez debido a que hasta 2012 no existían servicios parecidos que pudieran hacer competencia al EDP. Aunque el descenso no es ni mucho menos preocupante, resulta efectivo el uso del EDP para sus seguidores y usuarios.

Función: sin embargo, no puede afirmarse que el EDP dé cumplimiento a todas las funciones para las que originalmente se puso en marcha. Si entendemos que esta es una herramienta 2.0, y efectivamente lo es desde un punto de vista de estructura y prestaciones, y en consecuencia los elementos de participación e intercambio son esenciales, deberemos reconocer que el EDP todavía no ha conseguido buenos resultados en materia de participación. Efectivamente, la gran mayoría del conocimiento distribuido, si bien proviene de multitud de fuentes, ha sido aportado

a esta plataforma por parte de la Escola, pues muy pocos de los contenidos provienen de los usuarios registrados. Por tanto, el EDP cumple muy bien en la actualidad una función de "curador" de contenidos, en la que parece estar obteniendo cierto reconocimiento, pero a la vez esta es una función básicamente unidireccional que por sí sola no justifica una aproximación 2.0. Se ha comentado anteriormente que existe un 15% de participación, por lo que es preciso profundizarla y mejorarla de manera que no se limite a comentarios o "me gusta" sobre informaciones y contenidos publicados por la propia EAPC sino que los propios usuarios registrados participen incorporando recursos nuevos a la herramienta.

Rol de los usuarios: se desconocen los motivos por los que la faceta participativa de la gestión del conocimiento está en niveles tan bajos pero se intuye que las principales razones son la falta de tiempo de las personas registradas debido a sus cargos y a que, en algunos casos, desde el EDP se ha fomentado el debate abierto y este puede ser entendido o interpretado, en nuestra cultura social y administrativa, como una crítica al sistema organizativo público. Posiblemente sería necesario construir un rol de menor compromiso para las aportaciones de los usuarios y sustituir el concepto "opina" o "debate" sobre los temas propuestos por "añade información" o "comparte los artículos o libros que lees"; esto tendría unos niveles más bajos de "significación personal" respecto a los conocimientos que se comparten, o en relación con las opiniones expresadas. Debe tenerse en cuenta aquí que la profesión de directivo público carece en nuestro país de tradiciones y pautas corporativas previas que puedan enmarcar los debates profesionales.

Evolución: la respuesta obtenida por el EDP, en relación con los recursos necesarios para su funcionamiento, justifica en la actualidad su continuidad. A la vez es necesario continuar mejorando sus prestaciones a través de popularizar las herramientas 2.0 entre el sector directivo mediante formación presencial o jornadas de difusión, así como el uso de redes sociales profesionales como puede ser LinkedIn o la categorización de contenidos a través de Delicious, y también es previsible que la progresiva acumulación de contenidos vinculados con la gestión pública convierta al EDP en un repositorio atractivo para los profesionales. En cuanto a la mejora de las funciones, en especial en referencia a aspectos participativos, será necesario ensayar nuevas fórmulas para este sector que faciliten la participación. C. Jennings y J. Wargnier (2010) aportan una interesante aproximación que explica el acercamiento a la "conversación *on line*", como un proceso de maduración de la audiencia que exige una serie de pasos sucesivos que van desde el *push* inicial, muy poco participativo, continúa con el *pull*, pasa a *opinions* y tras *conversation* llega a *collaboration*. Definir y adaptar este camino para el EDP es la tarea de los próximos tiempos, ya que como estos mismos autores indican en el artículo citado, en la actualidad el reto de las organizaciones de formación y desarrollo consiste en pasar de distribuir información estática a través de cursos, a abrir más el foco e incluir nuevas aproximaciones que funcionen en este mundo dinámico de riqueza informativa, y sin duda los formatos del tipo EDP se adaptan mejor a estas nuevas demandas.

Plataforma de alojamiento: uno de los elementos a tener en cuenta para el futuro es la obsolescencia de la plataforma e-Catalunya. Esta se ha mantenido casi igual desde 2010 hasta la

actualidad, lo que representa un retraso respecto a otros productos del mercado, especialmente por su usabilidad pero sobre todo por la nula vinculación entre la plataforma y redes sociales profesionales o generales de uso mayoritario como son Facebook, Twitter, LinkedIn o YouTube.

Red social profesional: es el principal reto pendiente del EDP. La generación de "grupo" de directivos y directivas públicos a raíz de la herramienta daría por cumplido el objetivo de formar una red de la dirección pública en Cataluña.

6 Referencias

Blog Public Management del IESE. Consultable en: http://blog.iese.edu/publicmanagement/

e-Catalunya. Consultable en: http://ecatalunya.gencat.net/portal/index.jsp [Consulta el 20 de agosto de 2014].

ESADE. Boletín del Instituto de Gobernanza y Dirección Pública de ESADE. Consultable en: http://www.esade.edu/public/modules.php?name=issue&idnewsletter=1&idissue=60&newlang=spanish [Consulta el 20 de agosto de 2014].

Escola d'Administració Pública de Catalunya. Consultable en: http://www.eapc.cat [Consulta el 20 de agosto de 2014].

Espai de la direcció pública. Consultable en: http://www.gencat.cat/eapc/edp [Consulta el 20 de agosto de 2014].

Gouvernément du Canada (2011). *Guideline for External Use of Web 2.0*. Consultable en: http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=24835&section=text [Consulta el 20 de agosto de 2014].

Jennings, C., y Wargnier, J. (2010). *Effective Learning with 70:20.10*. CrossKnowledge.

Jiménez Asensio, R. (2010). "La formación de los empleados públicos tras el EBEP: ¿cambio de paradigma?". *Revista Vasca de Administraciones Pública*, 87-88, pp. 637-688.

López Yáñez, J., y Marcelo García, C. (2003). *El aprendizaje informal y su impacto sobre el desarrollo organizativo. Estrategias de formación para el cambio organizacional*. Barcelona: WoltersKluwer.

Martínez Marín, Jesús, y Vives Leal, Núria (coords.) (2011). "Treballa diferent. Xarxes corporatives i comunitats professionals". Consultable en: http://www20.gencat.cat/docs/Justicia/Home/Departament/Publicacions/Publicacions%20per%20temes/Gesti%C3%B3%20del%20

coneixement/treballa_diferent.pdf [Consulta el 20 de agosto de 2014].

NovaGob. Consultable en: http://www.novagob.org [Consulta el 20 de agosto de 2014].

Sloep, P., y Berlanga, A. (2011). "Redes de aprendizaje, aprendizaje en red". *Revista Científica de Educomunicación*, 37, pp. 55-64.

Xirau, J. (2001). "Formación de directivos públicos en administraciones locales y regionales: el caso de Cataluña". Congreso del CLAD 2001, Buenos Aires.

Capítulo 2

Estrategia de presencia en redes sociales de la Junta de Castilla y León [1]

de Alejandro Salgado Losada y Antonio Ibáñez Pascual

[1] La primera versión de este documento ha sido presentada como ponencia en el V Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas GIGAPP-IUIOG. Instituto Nacional de Administración Pública (Madrid, España) 29, 30 de septiembre y 1 de octubre de 2014.

Resumen

La Junta de Castilla y León desarrolla su comunicación en redes sociales como una parte de la implantación y la evolución de su modelo de gobierno abierto, complementaria a otras acciones y avances en materia de transparencia y apertura de datos. La Consejería de la Presidencia del Gobierno autonómico coordina y apoya el trabajo diario de los gestores de las cuentas institucionales en las principales redes sociales, basándose en la guía de uso y estilo creada al efecto. El trabajo de monitorización continuo se completa con la elaboración de informes de indicadores e informes de mejora. Este texto recoge consideraciones de esta Administración autonómica en su planteamiento sobre el enfoque que deben tener las cuentas institucionales en redes sociales y se adjuntan ejemplos de acciones puntuales llevadas a cabo.

Palabras clave

Redes sociales, Gobierno

1 Introducción

Según el V Estudio Redes Sociales IAB Research Spain 2014,[2] en 2013 un 79% de la población internauta española utiliza las redes sociales y un 61% de dicha población accede a diario a las mismas. Por otro lado, el acceso vía móvil a redes sociales ha aumentado considerablemente, de un 56% en 2012 a un 70% en 2013.

Por otro lado, los estudiosos de la comunicación interpersonal de la denominada Escuela de Palo Alto, en concreto Paul Watzlawick, definieron varios axiomas que rigen la comunicación del ser humano. El primero de ellos también sirve para las administraciones públicas: no se puede no comunicar. En el caso de las redes sociales, el mero hecho de tener presencia institucional o no en ellas ya constituye un primer mensaje.

A la vista de los datos y siendo conscientes de la necesidad de poner en marcha una estrategia coordinada de presencia de la Junta de Castilla y León en las redes sociales, uno de los compromisos del modelo de gobierno abierto de la Junta de Castilla y León es impulsar la participación del Gobierno en las redes sociales de más trascendencia o presencia social.

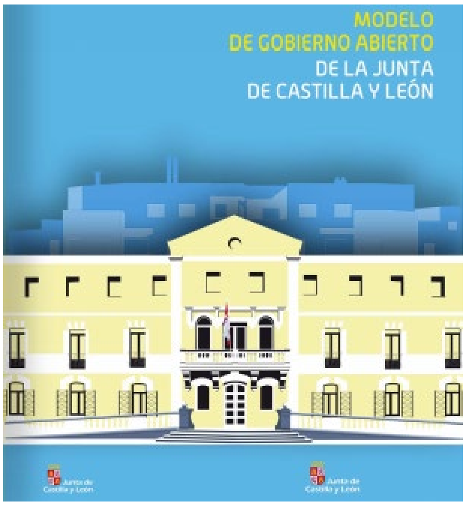
En el presente documento se presentará dicho modelo de gobierno abierto y cómo se enfocó la situación inicial de las redes sociales. Posteriormente se presentarán las cuentas que maneja la Junta de Castilla y León y se hará hincapié en la guía de usos y estilo, documento que rige cómo debe ser la presencia de todas ellas.

A continuación se mostrará cuál es la organización interna dentro de nuestra organización así como las principales tareas que se abordan en el proyecto.

Finalmente se presentarán diferentes casos de uso relacionados tanto con la participación ciudadana como, en particular, la gestión de emergencias.

[2] http://es.slideshare.net/IAB_Spain/v-estudio-anual-de-redes-sociales.

2 El modelo de gobierno abierto de la Junta de Castilla y León y comunicación en redes sociales



La Consejería de la Presidencia de la Junta de Castilla y León inició en marzo de 2012 la implantación de su modelo de gobierno abierto,[3] entendiendo este proyecto como un camino de no retorno hacia el mayor contacto de la Administración de nuestra comunidad autónoma con sus ciudadanos y, sobre todo, la apertura de un cauce de comunicación bidireccional.

Este modelo de gobierno abierto muestra, como una de sus máximas expresiones, la incorporación de ideas, sugerencias, propuestas a cualquiera de los proyectos de ley, decretos, planes y programas de índole autonómica que desarrolla el Gobierno autonómico. A la transparencia y apertura de datos se sumó, en su fase final de desarrollo, el impulso a las vías de interacción que permiten las redes sociales. Así, en diciembre de 2012 se puso en marcha la estrategia integral de comunicación en redes sociales de la Junta de Castilla y León. Los trabajos fueron muchos, gran parte de ellos de silenciosa investigación, y el detalle de dicha estrategia y sus iniciativas se exponen en el siguiente texto descriptivo, a modo de cuaderno de bitácora.

La presencia en redes sociales se centró en aquellas de mayor trascendencia, que son, en este caso, Facebook, Twitter y YouTube, si bien varios centros directivos cuentan con presencia en otras, tales como Flickr o Pinterest. La prioridad de esforzarnos en las tres primeras quedó determinada por ser las que cuentan con mayor penetración y uso por parte de los ciudadanos. Según datos de Facebook de septiembre de 2013,[4] hay más de 1.155 millones de usuarios activos el mes en todo el mundo, de los cuales 18 corresponden a España. En el caso de Twitter, son 500 millones de usuarios los dados de alta en todo el mundo.

La presencia de la Junta de Castilla y León en las redes sociales, como proyecto integral, ha cumplido su segundo año, aunque las primeras iniciativas fueron previas. Cuentas como

---

[3] http://bocyl.jcyl.es/boletines/2012/03/09/pdf/BOCYL-D-09032012-12.pdf.

[4] Facebook publica su cifra de usuarios activos en España, *TreceBits*, http://www.trecebits.com/2013/09/06/facebook-publica-su-cifra-de-usuarios-activos-en-espana/. Fecha de publicación: 6 de septiembre de 2013.

Turismocastillayleon,[5] Museos[6] o Juventud[7] llevan trabajando desde hace más de cuatro años en estos nuevos canales de comunicación. Personas con iniciativa e ilusión, dentro de estos centros directivos y departamentos, decidieron aprovechar las posibilidades que ofrecen las redes sociales con antelación a la llegada del modelo de gobierno abierto expuesto por el presidente Juan Vicente Herrera como proyecto de legislatura.

Hasta principios del año 2012 no se había trabajado en unas pautas comunes de uso, formación y coordinación entre cuentas que permitieran mejorar el funcionamiento de todas las ya existentes más las que estuvieran por crearse.

En este sentido, el análisis continuado del trabajo que desarrollan otras administraciones públicas resultó y sigue resultando de interés y, de hecho, se convierte en una necesidad. A fin de cuentas, el *benchmarking* entre quienes gestionamos a diario estos canales de comunicación públicos permite que sean los ciudadanos quienes ganen con una mejor praxis de los gestores. Vimos, leímos y analizamos lo que otros hacían; pero antes miramos hacia nuestra organización, pues no podemos omitir la obligación de fijar y definir los objetivos de la Junta de Castilla y León en redes sociales para que su presencia en ellas sea verdaderamente útil al ciudadano.

3 Cuentas corporativas

3.1 Cuentas existentes

El trabajo de coordinación de las redes sociales en la Junta de Castilla y León comenzó con el inventariado de las cuentas que ya existían en las redes sociales. La labor de búsqueda en las propias redes se combinó con la comunicación interna con profesionales de cada una de las nueve consejerías del organigrama de la Junta de Castilla y León. Una vez identificados sus responsables y realizado un análisis detallado de cada "presencia atomizada" e independiente, se procedió a una criba selectiva: el primer paso fue determinar la conveniencia o no del mantenimiento en activo de algunas cuentas. En algunos casos, la escasa frecuencia de publicación en ciertas cuentas evidenció su inutilidad.

3.2 Cuentas horizontales y cuentas temáticas

La Junta de Castilla y León, en el desarrollo de sus competencias, ejerce tareas de muy diversa índole y esta circunstancia determinó que en la configuración de la estrategia de redes sociales se mantuviera la identidad propia de las actividades de mayor repercusión; la promoción cultural y turística, la promoción de la agroalimentación de calidad y algunos servicios de información de interés como Emergencias Castilla y León 112 son ejemplo de ello. Pronto se fijó como línea de trabajo que la centralización de toda la actividad del Gobierno autonómico en una única cuenta genérica no haría sino saturar de información a sus seguidores, omitiendo las ventajas de fidelización con cuentas sectoriales de referencia.

---

[5] https://twitter.com/CyLesVida, https://www.facebook.com/castillayleonesvida.

[6] https://twitter.com/museoscastyleon, https://www.facebook.com/museoscastyleon.

[7] https://twitter.com/JuventudCYL, https://www.facebook.com/JuventudCYL.

Es por ello que el modelo, al igual que ocurre con muchas otras administraciones públicas, va encaminado a crear cuentas temáticas con objetivos y destinatarios diferentes, donde el contenido que se comparte se adecua a la consecución de los primeros y a satisfacer las necesidades de los segundos. Así, se cuenta con un listado de cuentas[8] entre las que nos encontramos las correspondientes a Emergencias 112, Salud, Educación o Juventud, por citar solo algunas.



No todas las áreas temáticas cuentan con presencia en redes sociales. Al menos en una primera fase de trabajo pensamos que resultaría más positivo disponer de una presencia voluntaria por parte de los centros directivos que no iniciarla obligatoriamente. Esto no implica que no se plantee internamente la necesidad de ampliar las cuentas existentes para cubrir todas las áreas.

Por otro lado, es preciso incidir en el hecho de que se trata de cuentas temáticas no asociadas a nombres de consejerías o departamentos; las denominaciones de organigrama pueden ser cambiantes pero no las áreas de interés. Si bien es cierto que algunas cuentas coinciden con los nombres o competencias de algunos de estos centros directivos, para el ciudadano debe ser algo transparente, evitando que cambios de estructura interna –principalmente derivados de cambios de legislatura– provoquen cambios inesperados para los seguidores.

Además, el ciudadano no ha de conocer si ciertas competencias están dentro de un centro directivo u otro, sino que sus búsquedas y seguimiento informativo atienden más a intereses y ámbitos de afinidad personal o profesional. De hecho, esta misma idea es considerada y aplicada para la organización de los contenidos de la *home* de la Junta de Castilla y León (www.jcyl.es).

[8] http://www.gobiernoabierto.jcyl.es/web/jcyl/GobiernoAbierto/es/Plantilla66y33/1284216492771/ / / . Fecha de acceso: 4 de noviembre de 2014.

A estas cuentas temáticas, existentes antes de 2012 y que mantuvieron su actividad, se sumaron dos nuevas con una visión más transversal e institucional:

A) La cuenta "Atención al Ciudadano 012",[9] que tiene como misión facilitar la relación con la Administración de la Comunidad de Castilla y León, proporcionando información y permitiendo a los ciudadanos y empresas la realización de trámites administrativos de una forma ágil, completa y actualizada. Hasta la incorporación de este canal, el 012 ya hacía estas funciones a través del teléfono y el correo electrónico, pero ahora también lo presta utilizando las redes sociales. El 012 permite así a los ciudadanos conocer los principales contenidos del *Boletín Oficial de Castilla y León* y otras informaciones de interés, como convocatorias de ayudas públicas y gestión de programas públicos.

B) La cuenta de Comunicación de la Junta de Castilla y León,[10] cuyo objetivo es permitir a los ciudadanos informarse desde Facebook, Twitter o YouTube de las actuaciones que realiza el Gobierno autonómico. La gestiona la Dirección General de la Oficina del Portavoz y Relaciones con los Medios, lo que permite ofrecer información en tiempo real sobre la actualidad informativa, la agenda del día, las principales medidas de la acción de gobierno y emisión en directo de los principales actos de interés, como ruedas de prensa de Consejo de Gobierno, eventos culturales y otros de índole social. Además, es el canal de impulso y difusión de las acciones de gobierno abierto: material audiovisual de aproximación al *open government*, anuncio de iniciativas de participación, etc.

9 https://twitter.com/012jcyl.

10 https://twitter.com/jcyl, https://www.facebook.com/juntadecastillayleon, http://www.youtube.com/user/jcyl, https://delicious.com/jcyl, http://slideshare.net/jcyl.

Posteriormente se han ido creando, de forma ordenada, nuevas cuentas como han sido las de Cultura,[11] Energía[12] o Archivos,[13] por citar algunas.

3.3 Cuentas corporativas y cuentas secundarias

La Junta de Castilla y León dispone de un número muy elevado de cuentas. Las que ofrecen información a un número mayor de usuarios se muestran en el listado dentro del portal de gobierno abierto.[14] Sin embargo, existe otro número elevado de cuentas correspondientes a centros educativos de todas las etapas educativas, a museos, bibliotecas, etc., cuya supervisión y control están lejos del alcance de un equipo reducido de personas. Además, el contenido que se publica en ellas está dirigido a un público y entorno geográfico muy específicos; en definitiva, a usuarios habituales de sus servicios. Por ello se está trabajando en trasladar las pautas corporativas a estos niveles a través de los centros directivos competentes en la materia.

4 Guía de usos y estilo

4.1 Enfoque del documento

Para poner en marcha una estrategia coordinada de presencia de la Junta de Castilla y León en las redes sociales se planteó la necesidad de contar con un manual de estilo que definiera las pautas generales de trabajo. Inicialmente, pudimos encontrar otras guías de referencia, útiles y publicadas en abierto, como son los casos cercanos de Cataluña[15] y País Vasco[16] u otros más lejanos como Nueva Zelanda.[17] De todas ellas hemos podido extraer ideas interesantes que incorporar a nuestro documento. Ya hablamos antes del *benchmarking* en este ámbito. Pues bien, además de utilizar múltiples referencias entre las que están las ya citadas, valoramos cuál era la orientación más adecuada para nuestro caso. No debemos olvidar que, a fin de cuentas, cada Administración tiene sus características y estas han de considerarse en el diseño de objetivos y, como era el caso, en el planteamiento de una guía para toda la organización.

Por un lado, y como punto de partida, quisimos que en la elaboración de la guía participasen todos los gestores actuales de cuentas en redes sociales ya que aportan conocimiento especializado y experiencia en sectores concretos. Avanzamos en la creación de una guía colaborativa que definiera cómo trabajar.

Por otro lado, quisimos dar a esta guía un enfoque más estratégico que las anteriormente mencionadas, intentando repasar todo el proceso que conlleva la puesta en marcha de la presencia en redes sociales. Pensamos que debíamos abordar en la guía no solo las líneas

[11] https://twitter.com/culturacyl, http://www.youtube.com/user/culturacastillayleon.

[12] https://twitter.com/energiajcyl.

[13] http://www.facebook.com/infoarchivos.

[14] http://www.gobiernoabierto.jcyl.es/web/jcyl/GobiernoAbierto/es/Plantilla66y33/1284216492771/_/_/_.

[15] http://www.gencat.cat/xarxessocials/es/guia-usos-estil.html.

[16] http://www.irekia.euskadi.net/es/site/snetworking.

[17] “Social Media in Government Hands-on Toolbox”. New Zealand Government Information Services, https://webtoolkit.govt.nz/files/Social-Media-in-Government-Hands-on-Toolbox-final.pdf. Fecha de publicación: noviembre de 2011.

de actuación una vez que se ha creado una cuenta sino también los pasos anteriores. Se trata de una guía en continua revisión que poco después de un año de su primera publicación fue actualizada a una segunda versión.



Finalmente, el contenido resultante[18] es aplicable a cualquier Administración pública o incluso a entidades privadas. El recorrido que se hace sobre ella permite que otras organizaciones puedan utilizarla para aplicarla a su propia estrategia. En la Junta de Castilla y León consideramos la necesidad de contribuir a esa idea de conocimiento compartido; si aprendimos de otros, compartamos lo emprendido por nosotros.

4.2 Estructura de la guía

Como ya se ha adelantado, la guía se estructura siguiendo la línea temporal que se sigue (o debiera seguir) a la hora de trabajar con las redes sociales:

A) En primer lugar, antes de crear una cuenta, sus responsables (desde el gestor hasta el máximo responsable del centro directivo) deben saber qué son las redes sociales y qué supone estar en ellas, ya que es necesario conocer sus beneficios pero también los riesgos de una presencia inadecuada.

B) Una vez conocidas las implicaciones de estar en las redes sociales, y cuando se decide tener presencia en ellas, deben estar claros los objetivos, destinatarios, recursos disponibles, etc. El proceso de creación de cuentas se centra en definir bien los objetivos y preguntas que nos debemos hacer para saber si estamos preparados para gestionar una o varias cuentas, así

[18] Guía de usos y estilo en las redes sociales de la Junta de Castilla y León. Junta de Castilla y León, http://www.gobiernoabierto.jcyl.es/web/jcyl/GobiernoAbierto/es/Plantilla100/1284247733072/_/_/_. Fecha de publicación: febrero de 2014.

como escoger correctamente la red o redes sociales más adecuadas.

C) Finalmente se dan unas pautas de trabajo del día a día, tanto comunes a todas las redes sociales como de manera particular en las más importantes, así como poner de manifiesto buenas prácticas que pueden ayudarnos a potenciar nuestras cuentas. También se ofrecen pautas sobre la coordinación interna entre cuentas, las herramientas que se van a utilizar y los indicadores que deben ayudarnos a evaluar la evolución de las cuentas.

Se trata de un documento basado en tener claras las líneas estratégicas del trabajo del día a día, empezando por definir qué es lo que se quiere y para qué se quiere.

La última parte del documento se reserva a la definición de la imagen gráfica de las cuentas. Se ha buscado la homogeneización del diseño, siguiendo la misma forma de trabajo que se lleva a cabo con los portales web de la Junta de Castilla y León: unas líneas gráficas comunes, con la misma ubicación de elementos que se repiten en todas las cuentas (por ejemplo, avatares y fondos) pero con una personalización basada en modificación de colores, textos e imágenes representativas. Con ello se consigue una homogenización de las cuentas, tanto en su presentación gráfica como, lo que es más importante, en su forma de trabajo.



De esta forma se pretende que cada cuenta tenga su propia identidad para que cada usuario pueda diferenciarla del resto pero que a su vez, de un simple vistazo, se sepa que pertenecen a la misma organización. La excepción a esta pauta se encuentra en las cuentas de las marcas registradas y gestionadas por personal de la Junta de Castilla y León: Marca Territorio y marcas específicas de promoción cultural y turística y de los productos agroalimentarios de Castilla y León ("Tus ideas cobran vida", "Castilla y León es vida" y "Tierra de Sabor").

4.3 Guía para los ayuntamientos

Conscientes de que el modelo de gobierno abierto debe ser un proyecto compartido y la colaboración debe predicarse también en relación con otras administraciones públicas de la Comunidad, la Junta de Castilla y León está realizando actuaciones que permiten impulsar el gobierno abierto en las entidades locales de la Comunidad. Recordemos que en Castilla y León existen 2.248 municipios, es decir, casi el 25% del total del país. Entendemos que una utilización eficiente de los recursos y la posibilidad de que otras administraciones puedan beneficiarse de nuestra experiencia y el conocimiento adquirido en este camino de "abrir la Junta" es una

exigencia para todo gobierno responsable.

Por ello, como complemento a la *Guía de usos y estilo en las redes sociales de la Junta de Castilla y León*, también se ha elaborado la *Guía Práctica para el uso de las Redes Sociales en los Ayuntamientos*.[19]



Si bien la primera es concebida como el documento maestro de la estrategia corporativa, lo cierto es que el contenido de una y otra son aplicables tanto a la Administración autonómica como a entidades locales.

Esta segunda guía pretende fomentar el uso de las redes sociales y de las tecnologías 2.0 entre los ayuntamientos y diputaciones provinciales de Castilla y León para aumentar la calidad de los servicios públicos y mejorar la relación entre los ciudadanos y las administraciones.

La guía, que nos expone los principales motivos y ventajas del uso de las redes sociales para

[19] Guía Práctica para el uso de las Redes Sociales en los Ayuntamientos. Junta de Castilla y León, http://www.rmd.jcyl.es/web/jcyl/MunicipiosDigitales/es/Plantilla100Detalle/1274785511218/1274785511218/1284230572569/Redaccion. Fecha de publicación: 26 de julio de 2012.

los ayuntamientos, se estructura en dos bloques claramente diferenciados:

A. Un apartado con ideas para utilizar las redes sociales en cualquier ayuntamiento y donde, repasando las principales redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn, etc.), se responde a las siguientes preguntas una vez realizada una primera aproximación a la red social:
a. ¿Qué usos le puede dar el ayuntamiento a esta red social?
b. ¿Qué usos le puede dar un empleado público a la red social?
c. ¿Qué debe hacer mi ayuntamiento cuando esté en esta red social? Es decir, qué se recomienda.
d. ¿Qué no debe hacer mi ayuntamiento cuando esté en esta red social? Es decir, qué es lo que no se recomienda.

Se utilizan ejemplos concretos con el fin de poder utilizar estas redes en los ayuntamientos y en el trabajo diario de los empleados públicos de la Administración local.

B. Un segundo bloque con recomendaciones para poder sacar el máximo partido a las redes sociales que facilitan la gestión de los perfiles de los ayuntamientos y enriquecen los contenidos y la presentación de los mismos:
a. Aplicaciones que facilitan la gestión y organización de cuentas.
b. Herramientas de monitorización y reputación *on line*.
c. Acortadores de URL.
d. Repositorios de imágenes libres de derechos.
e. Gestores de carga de contenidos.

Con esta guía se pretende animar a los ayuntamientos de Castilla y León a utilizar las herramientas 2.0 para ofrecer un mejor servicio público y próximo a los ciudadanos.

Como complemento a la publicación de ambas guías, en noviembre de 2012 se celebró la Jornada sobre redes sociales en las administraciones públicas[20] donde se presentaron estos documentos. El evento contó con la asistencia de cargos públicos locales y responsables de departamentos de tecnología e informática de ayuntamientos y diputaciones provinciales interesados en el uso de las redes sociales y tuvo como objetivo principal sensibilizar a las entidades locales de Castilla y León acerca de la importancia del buen uso de las redes sociales en la Administración. Los ponentes invitados expusieron el modo de hacer las administraciones locales más cercanas al ciudadano gracias al uso de las redes sociales y cómo conseguir la colaboración e interacción de los ciudadanos por medio de estas herramientas.

---

[20] Éxito en la Jornada sobre redes sociales en las Administraciones Públicas. Red Rural Digital Transfronteriza.
http://www.redtransdigital.eu/web/jcyl/RedTransdigital/es/Plantilla100Detalle/1284170964609/_/1284248542482/Comunicacion?plantillaObligatoria=PlantillaContenidoNoticiaHome,
Fecha de publicación: 5 de diciembre de 2012.

5 Organización interna

5.1 Gestión de las cuentas

La gestión de las cuentas se realiza de forma descentralizada. Es el propio personal de cada uno de los centros directivos el encargado de la publicación de contenidos, monitorización e interacción con el ciudadano. Se ha pensado en este modelo puesto que son los propios trabajadores de cada área los que realmente deben definir los objetivos de la cuenta y sobre los cuales van a trabajar. Además, en el día a día, todos ellos tienen un contacto más directo con los contenidos susceptibles de ser publicados y se reducen los intermediarios a la hora de elaborar las respuestas.

El perfil de los gestores es variado, si bien fundamentalmente se trata de personal técnico y periodistas. En todo caso, el máximo responsable del centro directivo debe estar al tanto de su existencia, estableciéndose en cada cuenta un procedimiento de escalado para resolver aquellas dudas o posibles incidencias que puedan surgir.

Además, los periodistas de cada consejería del Gobierno autonómico conocen la actividad de las cuentas, lo que permite tener una visión integral al estar al tanto de los contenidos que la organización está difundiendo en el medio *on line* y *off line*.

5.2 Equipo de coordinación de la Dirección General de Análisis y Planificación

La Dirección General de Análisis y Planificación de la Consejería de la Presidencia realiza las labores de coordinación de todas las cuentas. Dentro de estas labores se halla la consultoría en las propuestas de creación de nuevas cuentas, orientando a los solicitantes sobre cuál es o cuáles son las redes sociales más apropiadas para estar presentes, teniendo en cuenta sus objetivos, contenidos, recursos, etc.

A) Apoyo a la puesta en marcha de la cuenta: alta, configuración diseño, etc.
B) Formación sobre el uso de herramientas de gestión y monitorización.
C) Envío y análisis de indicadores de evolución, junto con informes de seguimiento con propuestas de mejora.
D) Asesoramiento en el lanzamiento de campañas. En ellas se aprovechan las posibles sinergias y puntos en común entre las cuentas para conseguir una mayor difusión de las mismas.
E) Monitorización de las redes sociales.

Además, periódicamente se realizan reuniones de coordinación en las que se produce un intercambio de experiencias entre los gestores con el fin de aprender de las buenas prácticas y evitar que se repitan los errores que se han podido cometer.

5.3 El papel activo de la Dirección General de la Oficina del Portavoz y Relaciones con los Medios

En el trabajo del día a día los gestores de las cuentas realizan las tareas de monitorización, generación de contenido e interacción con los ciudadanos de forma autónoma. De manera

complementaria y global, este centro directivo de la Consejería de la Presidencia (en definitiva, la Dirección de Comunicación del Gobierno autonómico) realiza una monitorización para toda la organización.

Existen momentos en los que se producen hechos relevantes que requieren ser destacados o cuando cierta actividad en las redes sociales alrededor de un tema puede provocar una crisis. En esos casos es posible que el gestor, en comunicación con el resto de personal definido en el procedimiento de escalado dentro de su centro directivo, pueda ser capaz de manejar la situación. Pero se dan otras situaciones, que pueden haber tenido su reflejo en el ámbito de la comunicación *off line*, que requieren una mayor atención por parte de la organización. En ambos casos, pero especialmente en el segundo, la Dirección General de la Oficina del Portavoz y Relaciones con los Medios[21] se encarga de coordinar la forma de actuar en cada caso. Para ello los gestores disponen de contacto directo con el propio director general, que les apoya y dirige en la elaboración de la respuesta.

6 Seguimiento

Una vez puesta en marcha una cuenta, y cuando su funcionamiento se ajusta a las pautas indicadas en la Guía de usos y estilo, cabe preguntarse si se puede hacer algo más. Podría pensarse que el hecho de incrementar el número de seguidores o de visualizaciones de los contenidos, junto con el hecho de no haber tenido ninguna crisis (o de haberla manejado correctamente), implica que no se puede hacer nada más por mejorar la cuenta.

Por ello debemos evaluar periódicamente si los contenidos que publicamos, con la frecuencia que sea, van dirigidos a cumplir los intereses de nuestro público objetivo y, cómo no, a satisfacer los objetivos que hemos definido al crear la cuenta. En otro caso, la inercia será el timón que guíe nuestra presencia en redes sociales.

Para un correcto seguimiento se realiza una serie de actuaciones que merece la pena destacar:

6.1 Monitorización

El trabajo de presencia en redes sociales debe centrarse más en la monitorización que en la propia generación de contenidos. Conocer qué dicen los usuarios de nosotros y de los temas de nuestro interés (o competencia directa) es fundamental para orientar más adecuadamente (o reorientar) nuestra estrategia, así como para trasladar internamente las inquietudes y necesidades de los ciudadanos y contribuir a la mejora de la Administración. Cada gestor debe definir las palabras clave que se monitorizarán y establecer los momentos a lo largo del día que utilizará para hacer el seguimiento.

Por otro lado, la monitorización debe ir dirigida asimismo a conocer cuáles son los contenidos que han generado mayor interés, bien sea porque se hayan compartido o retuiteado en más ocasiones, porque se hayan comentado o porque el número de visualizaciones, clics o

[21] Equivalente a la Dirección de Comunicación en otras administraciones públicas.

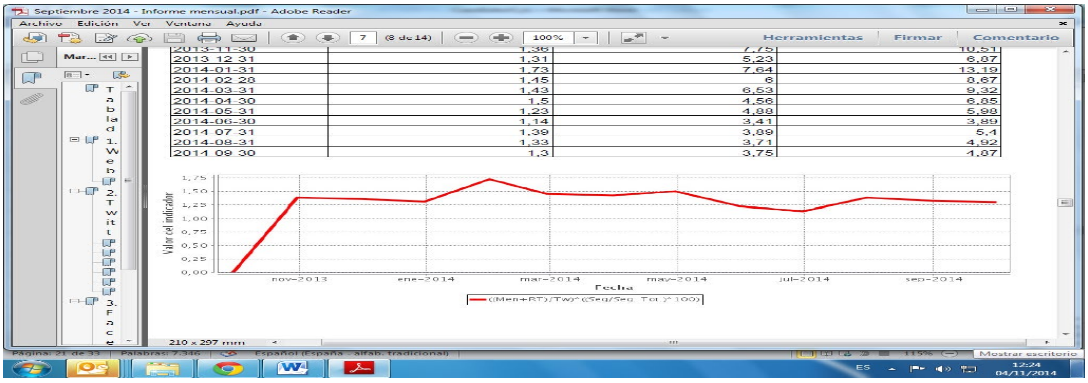
reproducciones supere la media.

Posteriormente deberá evaluarse la conveniencia de compartir más contenidos de ese tipo o de volverlos a publicar si fuera preciso. De igual forma se presta atención a si la interacción realmente ha sido positiva o lo que sucede es que se hable mal de nosotros.

6.2 Los informes de indicadores

A la hora de evaluar la actividad de una cuenta podemos apoyarnos en una serie de indicadores que nos indiquen cuál es su situación actual y cuál es su evolución en las últimas fechas. Conocer el número de seguidores o fans, los contenidos que hemos publicado y la repercusión que han tenido nos ofrece una primera visión que debemos combinar relativizando los valores. No es lo mismo que una cuenta con 10.000 seguidores tenga la misma interacción que otra con 1.000. Por ello se han establecido parámetros de medición que tienen en cuenta este tipo de consideraciones.

La foto actual es importante, pero más lo es la evolución que ha tenido la cuenta para conocer cuáles han sido los puntos de inflexión (sea para bien o para mal) que han provocado un cambio de tendencia. Saber qué ha ocurrido en esos momentos debe servir para tomar nota en actuaciones futuras.



Sobre la base de estos indicadores se generan informes de evolución de cuentas, gracias a procesos automáticos de interacción con las API de Twitter y de Facebook. Estos informes en formato PDF se comparten con los gestores mensualmente. Además, semanalmente se hace un resumen informativo que se envía también a los gestores.

Las redes sociales se basan en compartir y comentar contenidos que generan los usuarios. Al tratarse de relaciones personales cualquier indicador que definamos nos proporcionará un número frío que debe ir acompañado de un análisis no automático de la cuenta, en la línea de lo que se ha comentado en el apartado anterior.

Las cuentas con objetivos, público destinatario y contenidos publicados variados ofrecerán valores muy diversos en los indicadores. Por ello no es posible asegurar que una cuenta es mejor que otra por tener indicadores más favorables. Ahora bien, sí que puede analizarse por qué cuentas con potencial *a priori* similar o superior a otra están por debajo en todos ellos.

6.3 Los informes de mejora con reuniones presenciales

Los gestores de las cuentas avanzan en su trabajo con la información que obtienen a partir de la monitorización que ellos mismos realizan y con los informes que reciben desde la Dirección General de Análisis y Planificación. Ahora bien, esta información requiere análisis detallado para plantear acciones de mejora.

El análisis que realizan se complementa con informes de mejora que la Dirección de Análisis y Planificación efectúa periódicamente. En ellos se hace hincapié en los puntos fuertes y débiles de la cuenta y se realizan propuestas de mejora, tanto en el aspecto más formal como en lo que se refiere a contenidos que pueden publicarse. También se lleva a cabo un análisis de cómo trabajan otras cuentas que comparten temática y objetivos, para poder aprender de las mismas y aplicar sus buenas prácticas.
Las reuniones son de utilidad para el intercambio de puntos de vista que sirven también para dar a conocer al equipo coordinador cuáles son las principales inquietudes de los gestores.

7 Actuaciones de participación ciudadana

Dentro de la estrategia de presencia en redes sociales se están realizando acciones que complementan las actuaciones de información y respuesta de consultas que se llevan a cabo en el día a día; son campañas que buscan la implicación y la relación directa con los ciudadanos.

7.1 Iniciativa “Pregunta al Gobierno”

La iniciativa “Pregunta al Gobierno”,[22] llevada a cabo en redes sociales, permite a los ciudadanos formular sus preguntas a altos cargos de la Junta de Castilla y León a través de la página institucional de la Junta de Castilla y León en Facebook[23] y utilizando la etiqueta #jcylresponde en Twitter.

En primer lugar, los ciudadanos formularon sus preguntas al consejero de Sanidad,[24] Antonio María Sáez Aguado, entre el 5 y el 8 de febrero de 2013. Posteriormente, entre el 6 y el 11 de marzo de 2013, al consejero de Fomento y Medio Ambiente,[25] Antonio Silván Rodríguez. Entre el 26 de abril y el 7 de mayo, a la consejera de Familia e Igualdad de Oportunidades,[26] Milagros Marcos Ortega. Entre el 26 de octubre y el 7 de noviembre de 2013, a la consejera de Hacienda,[27] Pilar del Olmo, coincidiendo con la presentación y tramitación parlamentaria del Proyecto de Ley de Presupuestos Generales de la Comunidad para 2014. Finalmente, entre el 25 de abril y el 20 de mayo de 2014, los ciudadanos pudieron formular sus preguntas al consejero de Educación,[28] Juan José Mateos.

---

[22] http://www.gobiernoabierto.jcyl.es/web/jcyl/GobiernoAbierto/es/Plantilla100/1284257777444/_/_/_.
[23] https://www.facebook.com/juntadecastillayleon.
[24] http://www.gobiernoabierto.jcyl.es/web/jcyl/GobiernoAbierto/es/Plantilla66y33/1284261493528/_/_/_.
[25] http://www.gobiernoabierto.jcyl.es/web/jcyl/GobiernoAbierto/es/Plantilla66y33/1284261409184/_/_/_..
[26] http://www.gobiernoabierto.jcyl.es/web/jcyl/GobiernoAbierto/es/Plantilla66y33/1284268972496/_/_/_..
[27] http://www.gobiernoabierto.jcyl.es/web/jcyl/GobiernoAbierto/es/Plantilla66y33/1284293543400/_/_/_..
[28] http://www.gobiernoabierto.jcyl.es/web/jcyl/GobiernoAbierto/es/Plantilla66y33/1284327596141/_/_/_..



En cada una de las ediciones, una selección representativa de las preguntas y los temas fue respondida por los propios consejeros en sendos vídeos difundidos en el canal de televisión JCyL internetTV y publicados en el canal YouTube de la Junta de Castilla y León, así como también difundidas a través de Facebook y Twitter de forma general y de modo particular a los interesados.

Esta iniciativa, al aprovechar la viralidad de las redes sociales, persigue tener mayor transparencia y cercanía a los ciudadanos dando respuesta a las preguntas que más les inquietan.

7.2 #DíadeCastillayLeón

El 23 de abril se celebra el Día de Castilla y León. Hasta el año 2013 teníamos una red de cuentas institucionales en redes sociales, por lo que decidimos "debutar" con una acción coordinada que fue complementada con una campaña publicitaria en medios impresos y digitales.



Desde la Consejería de la Presidencia planteamos a todos los gestores la elaboración de una puesta en común de aspectos positivos sobre la Comunidad, todos esos argumentos de orgullo, liderazgo y pertenencia. Planificamos la publicación de contenidos en torno a la

etiqueta común, identificadora de la festividad, y lanzamos *flashes* informativos desde cada cuenta como los siguientes: 2.546.078 castellanos y leoneses, 94.225 km^2, 2.248 municipios, 8 bienes declarados Patrimonio Mundial de la Unesco, 11 catedrales, 1.800 Bienes de Interés Cultural, 4.000 alojamientos para hacer turismo rural, el 51% del territorio es superficie forestal, 1.280 km de ríos para la pesca, 400 km de Camino de Santiago, 12 denominaciones de origen vitivinícolas, 59 figuras de calidad de productos agroalimentarios…

La acción coordinada permitió ser referencia a lo largo de la jornada y conseguir impacto y repercusión a coste cero, sin invertir dinero en la promoción de un *trending topic*. Según un informe interno obtenido con el uso de Pirendo, la difusión entre los días 17 de abril y 24 de abril de 2013 llegó a 259.000 usuarios.

7.3 Campaña "Full Experience"

El lanzamiento de la campaña de promoción turística "Castilla y León. El museo más grande del mundo está vivo", cuyo vídeo promocional[29] había dejado buenas críticas y sensaciones –y del que continuamos recomendando su visionado–, se planteaba el siguiente reto: acercar las excelencias de la Comunidad al público extranjero.

Partiendo de esta premisa, se consideró que era el momento idóneo para poner en marcha el proyecto de un canal de Facebook de carácter internacional que atendiera y "socializara" de manera directa con potenciales visitantes de otros países. Con estos antecedentes, se lanzó la campaña "Full Experience pass to the World's Largest Museum of the World" cuya participación se realizaría a través del nuevo canal de Facebook.[30]

Los participantes debían ser nacionales de tres mercados prioritarios para el turismo de Castilla y León, como son Portugal, Francia y Gran Bretaña, y ganarían una estancia de cuatro días con una persona acompañante, al más puro estilo *road movie*, emulando el vídeo de campaña anteriormente citado "Castilla y León. El museo más grande del mundo está vivo".

La campaña constó de cuatro fases diferenciadas:
A) Lanzamiento de mensajes invitando a la participación en el concurso, explicando los requisitos y el procedimiento para participar.
B) Desarrollo del concurso mediante el envío de vídeos o fotografías.
C) Disfrute del premio por parte de los ganadores.
D) Promoción del vídeo con la experiencia vivida en Castilla y León.

De esta manera se conseguían varios objetivos:
A) Puesta en conocimiento del nuevo canal de Facebook, a través del cual se realizaba la participación.
B) Continuidad y coherencia con la campaña lanzada a nivel nacional.
C) Dar a conocer Castilla y León como producto turístico en los mercados estratégicos

[29] http://www.youtube.com/watch?v=zVXxdcDZu60.
[30] http://www.facebook.com/visitcastillayleon.

seleccionados.



El resultado de la campaña puede verse en el vídeo disponible en el canal de YouTube de Turismo Castilla y León.[31] Sin duda, hay ocasiones en las que los tópicos están para cumplirse y los mejores promotores de una ciudad, comunidad autónoma o país son las personas que las visitan.

7.4 JCyL internetTV

El 2 de febrero de 2013 la Junta de Castilla y León amplió sus vías de comunicación con la creación y lanzamiento de un canal de televisión por Internet propio, como proyecto complementario a las acciones de gobierno abierto en redes sociales. Es frecuente que empresas, organizaciones y administraciones dispongan de un canal en YouTube. En este caso, desde la Dirección General de la Oficina del Portavoz y Relaciones con los Medios se apostó por potenciar la elaboración de contenidos audiovisuales, más allá del seguimiento informativo de la acción de gobierno.

El proyecto se denomina “JCyL internetTV” y está disponible en www.jcyl.es/tv. La plataforma de emisión se sustenta en un canal de emisión LiveStream, accesible para cualquier ciudadano desde un ordenador, tableta o *smartphone*. Los contenidos audiovisuales que genera el equipo de “Comunicación JCyL” incluyen noticias, reportajes y emisiones en directo. Las temáticas son diversas, si bien se acentúa la inclusión de informaciones de servicio público.



El verdadero valor diferencial de un canal de comunicación como este se manifiesta ante las emisiones en directo, ya que la tecnología permite vencer distancias y localizaciones –tal y

[31] http://www.youtube.com/watch?v=i-vSBBXVkL4.

como se detalla en la parte final de este mismo texto. Así, en los primeros meses de existencia de “JCyL internetTV”, las emisiones en directo de ruedas de prensa o eventos del Ejecutivo autonómico se han compaginado con el refuerzo a las redes sociales en grandes eventos culturales. Algunos ejemplos de ello han sido las colaboraciones con la Consejería de Cultura y Turismo: Festival de las Artes de Castilla y León, Festival de Teatro o Festival Internacional de Circo.

Puntualmente, este canal de comunicación transforma su aspecto habitual para convertirse en un canal *ad hoc* de un gran evento, como es la Feria de Turismo de Interior INTUR, que se celebra en Valladolid. Durante esos días de celebración, el canal se convierte en “CyLesVidaTV”, con emisión de contenidos específicos de cultura y turismo y emisiones en directo desde el *stand* de Castilla y León en esta cita sectorial. Este refuerzo audiovisual permite que portales temáticos –como en este caso www.turismocastillayleon.com– y las cuentas afines en redes sociales dispongan de material audiovisual y atractivos adicionales para su difusión y mayor impacto.

Las emisiones permiten que los mensajes aglutinados en torno a un *hashtag* sean incorporados en pantalla, por lo que esta es una muestra de las sinergias que se pueden conseguir internamente. Además, los vídeos se incorporan en el canal YouTube institucional, con listas de reproducción temáticas.

8 La importancia de las redes sociales en emergencias

Merece una mención especial la colaboración estrecha del trabajo conjunto de la Dirección General de la Oficina del Portavoz y Relaciones con los Medios y los periodistas de Emergencias Castilla y León 112 y de la Consejería de Sanidad, que también gestionan sus cuentas en redes sociales. Además del trabajo coordinado diariamente, la actuación orquestada es especialmente determinante ante situaciones de crisis. En los últimos meses, y como ejemplo, cabe mencionar la gestión informativa de emergencias y accidentes o incendios forestales en redes sociales.

La gestión de la comunicación *on line* y *off line* es única, clara, y para ello se opta por canalizar el tráfico y las demandas informativas en redes sociales a las cuentas de Emergencias 112 en Twitter y Facebook, si bien es la primera de ellas la más eficaz. El dispositivo informativo tradicional se complementa puntualmente, en función de la valoración de cada situación, con movilización de recursos audiovisuales propios y con ello el material fotográfico y audiovisual obtenido se incorpora al flujo informativo desde las cuentas institucionales.

La evolución de la comunicación en redes sociales es diaria, constante. Como muestra de ello, podemos citar que en el último año se ha experimentado un incremento de la actividad informativa y de relato instantáneo de profesionales de operativos contra incendios forestales. Su labor no resultaba hasta la fecha muy conocida y no era mediática porque, precisamente, son los profesionales que combaten los incendios en primera línea. Su labor, su valor y sus

testimonios son relatos accesibles para cualquier ciudadano.[32] Eso sí, somos las administraciones responsables de la coordinación del incendio quienes contamos con toda la información con la que se elaboran partes detallados con datos contrastados. En redes sociales, el establecimiento de un *hashtag* consensuado y estable como #IIFF más el término municipal de origen ayuda a centrar la atención e informar a los ciudadanos de modo ordenado.



Entre las acciones de comunicación en redes sociales más significativas destaca lo sucedido el 22 de agosto de 2013: un incendio forestal procedente de Portugal entró en nuestro territorio y comenzó a afectar al término municipal de Villardiegua de la Ribera, en el Parque Natural Arribes del Duero, en Zamora. Uno de los equipos de televisión de la Dirección General de la Oficina del Portavoz y Relaciones con los Medios se desplazó a la zona para quedar a disposición de la coordinación del operativo. Durante unas horas, ese equipo grabó imágenes de la zona y las tareas de extinción que realizaron unas cuadrillas de brigadistas de la Junta de Castilla y León.

Si bien el objeto de esa cobertura informativa era producir un *pool* audiovisual para los medios de comunicación, la tecnología desarrollada y la destreza de nuestros profesionales permitió asimismo emitir en directo durante varias horas mediante el canal de televisión JCyL internetTV. Esa madrugada, 1.880 personas presenciaron lo que ocurría, con un promedio de visionado de 30 minutos, según el informe propio obtenido a partir de datos LiveStream. Apenas 24 horas después, otras 4.000 personas ya habían accedido a una versión editada en YouTube.

Al abordar casos de crisis y emergencias, conviene apuntar que desde la Junta de Castilla y León se valora positivamente la ayuda de colectivos como VOST, Virtual Operation Support Team, que surgió en Estados Unidos en el año 2011. En España, fue el periodista Luis Serrano, coordinador del Servicio de Información de Emergencias de la Comunidad de Madrid, quien puso en marcha poco tiempo después VOSTSpain como equipo de voluntarios digitales en

[32] Algunos casos destacables son los que realizan los brigadistas de las BRIF dependientes del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, como BRIF Lubia.

emergencias;[33] otros profesionales de este ámbito profesional colaboran de igual modo en Castilla y León, y también altruistamente, mediante VOSTCyL.

Su disposición y su contribución a que la información oficial prime frente a posibles bulos o mensajes confusos e inexactos es un buen complemento a las cuentas institucionales en redes sociales, por ejemplo, para incidir y difundir la etiqueta que ordenará un relato y, a su vez, para compartir con sus seguidores cuál es la cuenta oficial desde la que una administración ofrecerá la última hora.

El desgraciado accidente del tren Alvia sucedido en las afueras de Santiago de Compostela, en julio de 2013, puso de relieve que el trabajo de las administraciones y estos voluntarios digitales en una catástrofe supone, en definitiva, una tarea crucial para todos.[34] Y por retomar al inicio de este texto, en esos momentos, más que nunca, una administración ha de estar presente en redes sociales de modo organizado para informar y atender a los ciudadanos como esperan que se haga: con eficacia y espíritu de servicio público.

9 Conclusiones

La puesta en marcha de una estrategia corporativa ha facilitado poder realizar una coordinación del proyecto, pues aunque muchos gestores ya estaban trabajando en la gestión de redes sociales, con un gran compromiso personal, ha sido preciso pulir defectos y, sobre todo, aprovechar las muchas sinergias que concurren entre todas las cuentas.

Disponer de una guía de usos y estilo supone tener un documento de referencia y unas pautas comunes de trabajo que todos deben conocer y cumplir, lo cual no debe verse como una obligación en el sentido negativo, sino como el refuerzo de saber cómo actuar, delimitando las responsabilidades y tareas de cada uno.

La existencia de un equipo que dinamice la presencia permite que los gestores puedan disponer de un apoyo técnico, informes y formación que les hagan más efectiva y eficiente su tarea, aprovechando además la experiencia generada por el resto de cuentas. Fundamental es asimismo el seguimiento por parte de la Dirección de Comunicación para poder resolver ágilmente cualquier crisis o problema de comunicación interna.

Otras obligaciones profesionales que se deben abordar a diario, que en muchos casos se consideran más urgentes y/o más importantes, pueden provocar que descuidemos la presencia en las redes sociales. Sin embargo, para cumplir los objetivos marcados es preciso realizar una continua monitorización y hacer un seguimiento a través informes generados periódicamente.

---

33 http://vost.es/.

34 Los periodistas Luis Serrano (portavoz de VOSTSpain) e Isabel Díez (periodista de Emergencias Castilla y León 112) expusieron el papel de las redes sociales en emergencias y catástrofes en esta entrevista de la Cadena SER, con Pedro Blanco, http://www.cadenaser.com/espana/audios/voluntarios-digitales/csrcsrpor/20130808csrcsrnac_56/Aes/. Fecha de publicación: 8 de agosto de 2013.

De igual forma, es importante poder llevar a cabo acciones de participación que nos permitan salir de la inercia y experimentar nuevas formas de relación con el ciudadano.

Finalmente, no hay que olvidar que el servicio público que ofrecen las cuentas relacionadas con emergencias, gracias a la viralidad de las redes sociales, hace preciso que exista una gestión profesional de dichas cuentas.

Nuestro principal reto y, a la vez, máximo objetivo es conseguir una mayor y más fluida interacción con los ciudadanos, tarea que abordaremos junto con la optimización de las actuaciones que se llevan a cabo en el día a día.

Capítulo 3

Buena práctica de la presencia del Instituto Aragonés de Empleo en los canales de la web 2.0

de Juan Martínez de Salinas Murillo

Resumen

El Instituto Aragonés de Empleo, dentro del sistema de gestión guiado por nuestro Plan estratégico 2008-2011, tenía como objetivo establecer nuevos canales de comunicación en las redes sociales. Se planificó la estrategia a seguir, su puesta en marcha, por qué canales comenzar, cómo gestionarlo, etc. Su lanzamiento fue en 2011 y tras su consolidación se han seguido ampliando canales siempre alineados con el sistema de gestión. Nuestro organismo tiene página en Facebook, cuenta en Twitter, grupo profesional en LinkedIn y blog corporativo. Queremos ofrecer a nuestra heterogeneidad de usuarios información, herramientas y recursos propios del Inaem y de otras entidades públicas o privadas que les puedan ayudar en su proceso personal o profesional. También se pretende dialogar con ellos y contar con su opinión, conocer sus necesidades y expectativas. Fuimos de los primeros servicios públicos de empleo en poner en marcha estos canales y tenemos amplia presencia en la red. Pretendemos poder ayudar a otros organismos públicos a lanzar sus propios canales en las redes sociales con la presentación de esta buena práctica.

Palabras clave

Administración pública, Instituto Aragonés de Empleo, blog corporativo, Twitter, Facebook.

1 Introducción

Por la Ley 9/1999, de 9 de abril, se procedió a la creación del Instituto Aragonés de Empleo, organismo autónomo adscrito al Departamento de Economía y Empleo de la Administración pública de la Comunidad Autónoma de Aragón.

La misión del Inaem es proporcionar tanto a los trabajadores como a los empleadores y a la sociedad aragonesa en general los conocimientos, destrezas e instrumentos que faciliten un adecuado y transparente funcionamiento del mercado de trabajo, teniendo en cuenta las circunstancias socioeconómicas de cada momento.

Nuestra visión, lo que queremos ser:
Ser reconocidos como la organización de referencia de los agentes que intervienen en el mercado de trabajo aragonés por:
– El alto valor de los servicios que presta.
– El compromiso de nuestras personas.
– Su apuesta por la innovación y la mejora continua.
– La contribución al desarrollo económico y social de Aragón.

Valores: nuestra identidad como organización.

Vocación de servicio: actitud responsable y proactiva de los empleados, encaminada a prestar el mejor servicio a los clientes y a la sociedad en general. Participación activa: comportamiento responsable y proactivo de las personas que propicie la colaboración, la coordinación interdepartamental y la comunicación interna. Mejora continua: involucración del personal, participando de manera creativa en cubrir las necesidades y expectativas de nuestros clientes, innovando los procesos, para cumplir con nuestro modelo de excelencia empresarial.

Profesionalidad: actuar con conocimiento, eficacia, eficiencia, así como con proactividad a la adaptación al cambio, de manera integrada en los valores de la organización, logrando alcanzar la satisfacción global de las necesidades de nuestros clientes.

Todas las acciones, programas e iniciativas del Instituto Aragonés de Empleo (Inaem) parten y se enmarcan dentro de nuestro Plan estratégico. Todo se encuadra dentro de unas iniciativas u objetivos estratégicos que tienen unas acciones a ejecutar con unos plazos de ejecución para su cumplimiento. Lógicamente, a través de nuestro cuadro de mando se ven las posibles desviaciones producidas para poderlo ajustar con tiempo.

2 Necesidad de estar el Inaem en la web 2.0

Por iniciativa, proactividad e inquietud del equipo de dirección, en 2004 se decide consolidar la estructura del sistema de gestión del Inaem y apostar por desplegar una cultura de excelencia. Para ello se desarrolla un proyecto de cambio a través de un Plan de acción de la estrategia 2005-2008, siendo uno de los resultados la definición del modelo de gestión del Inaem, que toma como base de gestión el modelo EFQM, entendiendo que este proporciona un marco reconocido en el que se integran las actuaciones en todos los ámbitos. En este marco, el papel del equipo de dirección, así como del resto de líderes, es generar el contexto que facilite la materialización de iniciativas enfocadas al despliegue de los elementos del modelo de gestión y hacer visible el compromiso con la excelencia, arrastrando con el ejemplo al resto de personas de la organización.

El Plan estratégico 2009-2011 del Instituto Aragonés de Empleo pretendía establecer los objetivos y estrategias que hicieran posible la visión de la organización y en él se contemplaba la necesidad de una monitorización permanente que midiera el alcance de las medidas propuestas. Dentro del Plan estratégico del Inaem 2009-2011, su objetivo estratégico 3 señala: desarrollar una política de consolidación de la imagen institucional y presencia social a través de su línea estratégica. 3.2. Potenciar y fomentar la presencia externa: se estableció como una acción prioritaria a poner en marcha la presencia del Inaem en los canales de las redes sociales y profesionales.

En relación con esta dinámica, es notorio que los cambios que en el contexto social y económico ha traído consigo la llamada “crisis económica mundial”, por su profundidad y la extensión de los ámbitos a los que afecta, suponen la necesidad ineludible de revisar las prioridades, planes y desarrollos temporales de la planificación realizada apenas un año antes. Esta revisión, basada en un nuevo análisis DAFO, ha permitido actualizar los objetivos, líneas estratégicas y planes de acción del Inaem.

El contexto que rodea al Instituto Aragonés de Empleo como servicio público de empleo en la Comunidad Autónoma de Aragón, así como a la mayor parte de servicios públicos de empleo del país, demanda una adaptación, ampliación y despliegue de la organización para adecuarse a las nuevas necesidades y demandas de los clientes en este ámbito.

Los escenarios en los que se desenvuelven los actuales servicios públicos de empleo son múltiples y cambiantes y en ellos inciden directamente, por una parte, la segmentación del mercado de trabajo y, por otra, el proceso de globalización empresarial y los crecientes movimientos migratorios, todos ellos elementos que introducen factores novedosos de complejidad en la gestión de las políticas activas de empleo.

Debemos centrarnos en analizar el grado de adaptación de la organización a nuevos escenarios como los descritos, reflexiones que pueden conducir a una readaptación o, incluso, replanteamiento de los procesos y servicios a prestar a nuestros clientes.

La realización del presente Plan estratégico (2012-2015) se ha basado en un proceso eminentemente participativo recogiéndose impresiones, análisis y conclusiones tanto de los diferentes niveles organizativos del propio Inaem como de algunos de nuestros más destacados clientes y de otras organizaciones relacionadas con la prestación de nuestros servicios.

Todo ello ha servido de base para establecer la orientación que se considera debe asumir el Inaem en los próximos años, los objetivos a los que aspira y las líneas estratégicas y de actuación que considera necesarias para lograr dichos objetivos.

Aquí mostramos las actuales iniciativas estratégicas dentro del Plan estratégico vigente en nuestro organismo en estos momentos. Lógicamente, dentro de nuestra estrategia continúa el proyecto de consolidación y evolución de nuestra presencia en los canales de la web 2.0. Esta estrategia quedaría dentro de las iniciativas estratégicas 3 y 5.

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS 2014

1. Desarrollar e integrar políticas activas de empleo.
2. Mejorar el modelo de prestación del servicio.
3. Aprovechar las nuevas tecnologías para la mejora de la gestión y la prestación de servicios.
4. Atracción de empresas al Inaem.
5. Potenciar la notoriedad del Inaem.
6. Mejorar los sistemas de conocimiento e información en el Inaem.
7. Potenciar el desarrollo de las personas.
8. Modelo de gestión.

3 Puesta en marcha

El Inaem, desde el primer momento antes de comenzar la apertura de canales en la web 2.0 sin sentido, tenía claro que lo importante no era tanto estar sino cómo estar; es decir, ya no toca preguntarse si es conveniente abrir paso a la Administración 2.0 en una determinada institución, sino plantearse cómo gestionar con inteligencia la presencia en redes sociales para obtener

retornos efectivos de la misma. La clave es prestar un servicio de calidad al ciudadano por estos nuevos canales.

El desafío es que la Administración empiece a escoger con criterio hacia dónde apuntan sus apuestas 2.0 siendo capaz de determinar cómo las herramientas de la web social pueden o no dar soporte a su misión en los aspectos clave de creación de valor público que tiene encomendados.

El plan de trabajo previsto por el Instituto Aragonés de Empleo para su lanzamiento a los canales de la web 2.0 era el siguiente:

1.- Desarrollar e implementar un protocolo de comunicación dentro del Instituto Aragonés de Empleo para coordinarnos en la puesta en marcha de las herramientas 2.0 elegidas. Establecer unas sinergias directas y habituales con el Gabinete de Comunicación del Gobierno de Aragón para trabajar dentro de sus líneas específicas de actuación.

2.- Tener claros los objetivos de la puesta en marcha de este proyecto, que deben ser: “establecer un canal de comunicación directa con nuestros usuarios”; “dar información sobre los servicios que presta el Inaem”; “introducir contenidos de interés”, y “establecer la interactuación de los miembros internos del Servicio Aragonés de Empleo”.

3.- Comenzar la presencia del Servicio Aragonés de Empleo en las herramientas *social media* más adecuadas. Para abarcar un volumen de usuarios con perfiles heterogéneos comenzó por abrir una página en Facebook y otra cuenta en Twitter. Después es interesante empezar a perfilar un blog general sobre temas de empleo, formación, etc.; si es posible, integrarlo dentro del paquete *social media* del portal.

4.- Establecer como prueba piloto un foro o wiki interno con un colectivo de profesionales del Inaem activo y con necesidad de estar constantemente informados de recursos para informar a sus usuarios. Dos de los colectivos que consideramos adecuados son los agentes de empleo y desarrollo local (AEDL) y los orientadores.

5.- Determinar fechas aleatorias para cursos internos sobre *social media*, *networking*, redes profesionales y otras materias que se estimen convenientes.

6.- Comenzar a establecer encuentros con personas de otras instituciones que consideremos adecuados para establecer vías de sinergias.

7.- Participar en eventos, charlas y conferencias de temática específica para que las personas se hagan una mayor idea del papel del Servicio Aragonés de Empleo.

8.- En función de los resultados y la repercusión de lo puesto en marcha, ver otras vías de expansión a medio/largo plazo.

Vamos a clarificar qué se entiende por web 2.0. Es un concepto que se acuñó en 2003 y que se refiere al fenómeno social surgido a partir del desarrollo de diversas aplicaciones en Internet. El término establece una distinción entre la primera época de la web (donde el usuario era básicamente un sujeto pasivo que recibía la información o la publicaba, sin que existieran demasiadas posibilidades para que se generara la interacción) y la revolución que supuso el auge de los blogs, las redes sociales y otras herramientas relacionadas, lo cual propició que surgiese esta nueva revolución de la interactuación y la participación.

Antes de continuar exponiendo la puesta en marcha queremos explicar qué es y qué hace un *community manager*, que es un puesto de reciente creación. El *community manager* es el profesional responsable de construir, gestionar y administrar la comunidad *on line* alrededor de una organización, marca o sector en Internet creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con sus clientes, sus seguidores y, en general, cualquier usuario interesado en esa entidad pública.

Las principales funciones de un *community manager* son: creación de contenido atractivo y de calidad, conocer las publicaciones y novedades de su sector, seguir y monitorizar sus propias publicaciones, conocer a su público objetivo, crear relaciones estables y duraderas con sus prescriptores, marcar directrices del tipo de información a compartir, proponer actividades y eventos interesantes de su área, etc.

Por lo tanto, la primera decisión que había que tomar tras tener claro que era necesario salir a los nuevos canales de comunicación era la creación de la figura del *community manager*.
El Inaem apostó por crear dentro de su estructura un puesto permanente de *community manager*. Esto le permitió definir un perfil que fuese muy acorde al objetivo que el instituto quiere alcanzar para dar un mejor servicio.

Lógicamente, hay que explicar que las funciones de cada *community manager* dependen de cada organización.

A la hora de decidir quién ocupaba el puesto de *community manager* en el Inaem se tenían dos opciones: optar por la gestión interna o por la gestión externa. La gestión interna hace referencia a alguna persona de la propia estructura con la preparación adecuada. Por gestión externa entendemos una compañía o persona a la que se subcontrate la gestión de nuestra presencia en la web 2.0 a través de las figuras contractuales que la Administración pública permite para estas cuestiones.

El Instituto Aragonés de Empleo, tras valorar las dos opciones, decidió que la mejor opción era la gestión interna. Una vez analizada la estructura de personal existente en su organización, se constató que no contaban en sus filas con un perfil tan especializado. Se optó por esta gestión porque de esta forma se tiene un contacto directo y permanente con la organización de cara a interactuar con nuestros usuarios a través de la persona encargada de la gestión de nuestros canales.

La figura del *community manager* es un puesto de trabajo de reciente creación y, por lo tanto, no tiene un perfil único del profesional que puede desempeñarlo.

El Instituto Aragonés de Empleo tenía claro que los tres aspectos fundamentales de su *community manager* debían ser: experto en temas de empleo, recursos de empleo y contenido afines, conocer y manejar estos nuevos entonos de la web 2.0 (blogs, redes sociales y profesionales,

etc.) y, por último, motivación e inquietud por las nuevas tecnologías.

Se procedió a hacer un sondeo de perfiles que encajasen con el perfil requerido y a aquellas personas que figuraban en el Sistema de Información de los Servicios Públicos de Empleo (Sispe) se les envió una carta de notificación de la oferta para que remitiesen su perfil profesional. Tras analizar los perfiles profesionales y hacer una criba de los seis perfiles profesionales que mejor encajaban con el perfil requerido, se decidió citar a esas seis personas para una entrevista competencial y de conocimientos. Finalmente se decidió incorporar al candidato que mejor encajaba con lo buscado y necesitado. La persona se incorporó con la categoría profesional de técnico superior de gestión de empleo especialista en redes sociales. La fecha exacta de incorporación fue mayo de 2011.

4 Desarrollo de canales

Una vez incorporado al Inaem el *community manager*, tras dedicar tiempo a conocer el organismo, su estrategia, servicios ofrecidos, público objetivo y estructura interna, presentó la siguiente estrategia a implementar:

En primer lugar, comunicación de la presencia en redes a los medios de comunicación para contar con la difusión e información a todos los colectivos interesados.

Después, establecer una ronda de visitas a los servicios necesarios, oficinas, etc., del Servicio Aragonés de Empleo que se estimen adecuados para dar a conocer la estrategia *social media* y la persona encargada.

Igualmente, acceder a la información relevante de los diferentes servicios y áreas de empleo del Servicio Aragonés de Empleo para poder tener información directa de los cambios y novedades necesarias para informar a los usuarios. Establecer el protocolo de trabajo más adecuado para todos que facilite la coordinación.

Comenzar a la vez con la comunicación interna y externa. Se empezó por lanzar una cuenta institucional de Twitter para comunicar hechos relevantes y poder dialogar con colectivos e instituciones que comiencen a ver nuestra presencia en la red de forma activa. Establecer pautas de qué comunicar y cómo. Poner en marcha un blog de la organización estableciendo un cronograma de actuación para determinar temas de las entradas, actividades a integrar, cómo hacer la gestión y cada cuánto escribir. Reorientar los foros internos de la organización para nutrirlos de conocimientos a fin de establecer sinergias entre las diversas áreas. Esta última acción fue objeto una priorización posterior porque no se podía comenzar por todos los canales. Tras realizar la priorización oportuna sobre las acciones previstas, se decidió la incorporación del Inaem a las redes sociales mediante la apertura de una página en Facebook (https://www.facebook.com/pages/Inaempleo/149215041817978) y cuenta en Twitter (@Inaempleo), con el objetivo de dinamizar la comunicación en el mercado de trabajo de Aragón, generar contenidos y escuchar a nuestros clientes. Esta incorporación ha producido numerosas colaboraciones con otros agentes públicos y privados que intervienen en el mercado de trabajo. La apertura de estos dos canales tuvo lugar en junio de 2011.

Se adjuntan pantallazos de ambos canales. Desde un principio se tenía claro que en ambos canales el tipo de conversación y funcionamiento de estas herramientas de la web 2.0 eran diferentes.





A la hora de lanzar nuestros canales se barajaron diferentes opciones y finalmente optamos en primer lugar por la página en Facebook por los siguientes motivos:

1.- El Instituto Aragonés de Empleo tiene una gran diversidad en cuanto a perfiles de usuarios, es decir, tanto personas cualificadas de diferentes edades, sexo, raza, etc., como personas con baja cualificación que acuden a solicitar información entre las que todavía se encuentra un alto porcentaje de analfabetos digitales (los que no se saben defender con Internet y sus herramientas). Sin embargo, Facebook es la red social con más volumen de personas a nivel global e incluso aquellas con poca destreza en las nuevas tecnologías tienen perfil ahí. La idea era llegar a todos nuestro colectivos.

2.- Por otro lado, en el momento de decidir ponerlo en marcha el canal que más páginas institucionales tenía era la red social Facebook.
3.- Igualmente, cada vez más una red es social o profesional dependiendo de para qué la utilicemos.

También se tenía claro desde un principio que la página de Facebook sería utilizada por el Instituto Aragonés de Empleo para informar y conversar sobre empleo, emprendedores y recursos con nuestra diversidad de clientes: personas, empresas y reclutadores. Por supuesto, para informar sobre nuestros programas, acciones y servicios prestados. Sin embargo, debía ir mucho más allá, porque dar cuenta solamente de la información institucional disponible en nuestra página web (www.aragon.es/inaem) era tanto como duplicar la información.

Nuestro *community manager*, a la hora de establecer la estrategia a seguir con el equipo directivo, planteó el informar de convocatorias, herramientas, ofertas, programas de empleo, emprendimiento, recursos humanos y empresas de entidades públicas o privadas. Sobre todo centrado en el área geográfica de Aragón, aunque también se cuelga información del resto de España y del extranjero para ofrecer información diversificada.

Se tenía claro que se quería permitir la participación del usuario, que tuviese libertad de expresión; lógicamente, con el respeto y la educación mínimamente exigibles.

Por lo tanto, estas son las normas de participación exigibles en nuestra página de Facebook:
1) Queremos construir, aportar y opinar. Por tanto, se aceptan y respetan todos los puntos de vista, y consideramos que se puede hacer sin insultar ni ofender a nadie.
2) Esperamos que tus comentarios se ajusten a la temática general de la página ("información y conversación sobre empleo, autoempleo, orientación, formación e intermediación") y al hilo de cada ""conversación".
3) Para que fluya la conversación, proponemos no repetir el mismo mensaje. Tampoco usaremos esta herramienta de comunicación e información para hacer *spam* y publicidad de temas no relacionados.
4) Nos interesa conocer tus opiniones, ideas, sugerencias y necesidades sobre nuestros servicios relacionados con empleo, formación, emprendimiento y todas las áreas afines. Por el beneficio de todos, las anotaciones y comentarios fuera de conversación y tono serán eliminados.

Así todo el mundo tiene claro qué tipo de comentarios se borrarán automáticamente.

Sobre la cuenta de Twitter, pese a tratarse de un canal diferente, se tenía claro que la orientación respecto a la información a colgar tendría el mismo enfoque seguido en nuestra página de Facebook, es decir, colgar información relacionada con el empleo, la orientación, el emprendimiento y áreas afines, tanto institucional como no. Nuestra biografía en Twitter es la siguiente: "Twitter oficial del Instituto Aragonés de Empleo (Inaem). Información y conversación sobre #empleo, #formación e iniciativas #emprendedoras". La idea seguida en Twitter es poder contactar con otras entidades similares para interactuar con ellas y buscar más vías de

colaboración. Twitter es un canal más rápido e inmediato de información en tiempo real. De la misma forma, los mensajes tienen que ser mucho más cortos y dinámicos. Cada mensaje permite disponer de 140 caracteres.

La puesta en marcha de nuestra estrategia en la web 2.0 queríamos que estuviese acompañada de formación especializada a nuestro personal para que al menos supiesen de esta nueva iniciativa de cara a que pudieran seguir profundizando.

Por lo tanto, entre junio y noviembre de 2011 se organizaron cursos formativos para el personal de nuestra red de oficinas, centros de formación y resto de servicios, titulados "Introducción a las herramientas 2.0". Cada sesión formativa tenía 3 horas de duración y el número de participantes por sesión eran 20 personas. Se realizaron más de 15 sesiones.
Aquí especificamos los objetivos y contenido de estas sesiones formativas internas.

- *Objetivos*:
    - Introducción a la web 2.0.
    - Utilidad de las redes profesionales.
    - Crear la inquietud de investigar y profundizar sobre el área.
    - Establecer pautas adecuadas para el uso de las herramientas.
    - Aclarar diferencias entre las principales herramientas.

- *Contenidos*:
    I Para qué sirve y cómo utilizar una fuente RSS.
    II Redes profesionales. ¿Cómo funcionan? ¿Cómo sacarles partido? ¿Cuáles son las más adecuadas?
    III Cómo encontrar recursos de utilidad.
    IV Networking, ¿cómo potenciarlo en la red?
    V Pinceladas sobre reputación *on line* y marca personal.

Se quería fomentar a toda costa la participación del personal de la organización, pues no podemos olvidar que los niveles de participación del personal de la Administración suelen ser bajos.

Se creó a finales de 2011 un grupo cerrado en la red profesional LinkedIn para el colectivo de orientadores y técnicos de empleo a fin de poder compartir información. Se dio la opción de que todos los que quisieran se uniesen al mismo. En total se unieron 87 personas al grupo, ya que muchas decidieron no hacerlo. Los primeros meses la experiencia funcionó porque nuestro *community manager* colgaba información y debates; algunas personas participaban y aportaban. Finalmente se convirtió en un repositorio donde nuestro *community manager* colgaba información y los orientadores se alimentaban de ello. Pero esa no es la finalidad de tener un grupo para interactuar y se decidió cerrar.

Nuestro equipo de redes sociales está conformado de momento por una persona, que es la

figura del *community manager*. Por lo tanto, se tenía claro que no era cuestión de estar en todos los sitios sino de estar en los sitios necesarios de forma adecuada.

La persona encargada sabe buscar mucha información en la red contrastada y verificada para que todos los días se alimenten nuestros canales con información nueva.

Un aspecto que cabe resaltar es que los canales de Facebook y Twitter también sirven de canal de atención al cliente para hacer consultas y manifestar opiniones. Se les responde con premura y se les deriva al servicio que les pueda resolver su consulta.

El Instituto Aragonés de Empleo tiene claro que debe estar en estos nuevos canales que demandan los ciudadanos y que les dan voz. Es una forma de poder interactuar con ellos de primera mano.

5 Evaluación de la estrategia seguida en la web 2.0

Una vez que nuestro proyecto iba adquiriendo forma y madurez, al llevar más de un año consideramos que era momento de evaluar en profundidad para mejorar nuestros canales existentes y ver la posibilidad de ampliar nuestra presencia con otros canales. De esta forma, en el tercer trimestre de 2012 se encargó al consultor Carlos Gutiérrez (http://www.gutierrezcomunicacion.com/), especialista en *social media* y estrategias de comunicación en la red, elaborar un estudio sobre nuestros canales en la web 2.0.

Primero nos pidió realizar una recopilación de palabras clave con las que nos identificamos en el Inaem para poder efectuar un *briefing* sobre el ruido del Inaem en la web 2.0.

La idea fundamental de este estudio fue el análisis de la actividad en redes sociales del Inaem sobre la base de las variables de *engagement* y comunidad en Facebook y Twitter.

Este estudio de reputación social sobre el Instituto Aragonés de Empleo (Inaem) tenía como objetivo principal el análisis de la reputación *on line* del Inaem y sus objetivos secundarios eran conocer la opinión del usuario de la red sobre el Inaem y valorar las categorías más importantes de la marca. Los medios analizados fueron la blogosfera, foros, páginas web, medios digitales y redes sociales.

Tras el estudio de nuestros canales hicimos referencia a las entradas positivas, a las negativas y a las neutras que podían destacarse en ese momento.

Las entradas positivas destacan el apoyo a programas de capacitación, formación para la reinserción laboral y soporte a proyectos emprendedores. Las entradas negativas son originadas principalmente por el anuncio de los despidos del personal que trabaja en el Inaem. Las entradas neutras se centran en anuncios sobre los programas de capacitación ofrecidos directamente por el Inaem y de los que se hacen eco diversos foros de páginas web relacionadas con temas de economía, finanzas y empleo.

El estudio nos mostraba el análisis DAFO tanto de nuestra página en Facebook como de nuestra cuenta en Twitter, que exponemos a continuación.

El análisis DAFO en Facebook fue el siguiente:
Debilidades: nombre de la página; ¿quién busca inaempleo?; biografía de la página; falta de información de presentación; un solo administrador personal; lenguaje de las normas de convivencia; bajo volumen de la comunidad para ser el canal corporativo de una institución tan importante; desactualización con los cambios realizados el 31 de marzo de 2012; poca interacción con los fans de la página; no existe interconectividad con el canal de Twitter; no se provoca la interacción de los fans preguntando su opinión sobre las diferentes temáticas; pestañas desactualizadas y logotipo pixelado. Fortalezas: presencia activa en la red; se responde a todo; labor de evangelización a nivel de comunicación interna; la conversación está dirigida. Los fans hablan de la temática que se propone en el canal, se comparten enlaces de noticias publicadas en la web del Inaem y notas en la página de forma constante.

El análisis DAFO en Twitter fue el siguiente:
Debilidades: nombre; ¿quién busca inaempleo?; ¿se valoró recuperación de marca?; biografía de Twitter; fondo oficina de Twitter; creación de comunidad y línea de contenido informativa. Fortalezas: presencia activa en la red; se responde a todas las preguntas; existe interacción con los *followers* (aunque debe ser mayor); utilización de *hashtags*; mucho RT y seguimiento de eventos de interés.

El análisis DAFO se tuvo en cuenta para implementar cambios respecto a la mayoría de debilidades detectadas y potenciar mucho más las fortalezas.

Los objetivos fundamentales que se pretendían conseguir con este estudio eran los siguientes:

- Potenciar la notoriedad del Inaem y dar a conocer sus funciones y actividades.
- Optimizar la relación entre jóvenes e Inaem.
- Diseñar un nuevo modelo que apueste por la comunicación *on line* y que sitúe las redes sociales como uno de los pilares de su identidad.
- Trasladar la identidad y la esencia del Inaem a las redes sociales.
- Fidelizar a la comunidad del Inaem en redes y lograr ampliarla.
- Potenciar la reputación de la marca en redes a través de la conversación de los usuarios.

Las principales recomendaciones del estudio son las siguientes:

- El análisis del periodo analizado refleja en todos los indicadores examinados una considerable oportunidad de lanzar acciones que incrementen el sentimiento hacia la marca directamente con los usuarios y seguir potenciando la asistencia a cursos de capacitación para la reinserción laboral.
- Generar respuesta y retroalimentación a través de un *community manager* que ayude a convertir el ruido neutro en positivo. Asimismo, el *community manager* deberá tener presencia en foros y blogs, para redirigir (en caso de ser necesario) el ruido ya existente en medios, foros y blogs.

- Existe poco ruido en canales sociales, pues estos son canales muy virales. Se recomienda una labor ordenada y planificada en los mismos para potenciar las noticias existentes del Inaem.
- Generar conversación en torno al Inaem y no solo una comunicación neutra informativa. La opinión de los usuarios es fundamental.
- Tratar de lanzar temas de interés cuando hay un tema negativo en el calendario.
- La comunicación *on line* tiene que ser directa y personal, fomentemos la primera persona, la experiencia del usuario del Inaem.
- Identificada dónde se da la conversación, participemos en ella,
- La presencia del Inaem tiene que ir más allá de sitios especializados.

Por último, estas son las conclusiones del estudio:

- Existe ruido en torno a la marca Inaem.
- El cuanto a *buzz*, principalmente se ha tratado de comentarios neutros en medios especializados en temas de empleo y economía en los que se hacen menciones de la marca.
- Se ha detectado que las entidades con presencia oficial en redes son capaces de generar más ruido y de poder redirigirlo. En el caso del Inaem, hablando de los cursos que ofrece, así como del apoyo a proyectos de reinserción laboral, es como se ha hecho eco de su labor.
- Los comentarios positivos no están reflejando comentarios en primera persona de la experiencia de los usuarios o beneficiarios de los programas de formación.
- Las noticias generadas por el Inaem son bien difundidas por los medios.

Una vez analizado todo el estudio, aparecen las principales ideas y propuestas del estudio estrategia *social media* del Inaem.

Ideas fundamentales:

- Generar mayor imagen de la marca Inaem.
- Ver la posibilidad de pasar de la acción principal de información a conversación en estos nuevos canales.
- Comunicar más eventos y noticias de empleo de Teruel y Huesca. Para ello convendría establecer un protocolo de comunicación interno entre el *community manager* y representantes del Inaem de Huesca y Teruel para coordinarse.
- Introducir en nuestros canales de la red aquellas intervenciones en eventos y actos de la Dirección Gerencia del Inaem.
- Potenciar la difusión en nuestra red de oficinas de la existencia de estos nuevos canales de información.
- Mejoras de estilo de la página de Facebook y Twitter que ya se están implementando.
- Fomentar la participación presencial del Inaem a nivel institucional en eventos 2.0 de empleo y áreas afines.
- Planificar a nivel corporativo los contenidos a introducir para tener claras las líneas de

acción.

- Crear una cuenta de correo general de *social media* para que los usuarios tengan a dónde poder dirigirse.

Principales acciones propuestas:

- Crear un perfil de empresa en la red profesional LinkedIn dirigida a empresas y personas que buscan trabajo. Además, crear un grupo del Inaem abierto a estos dos colectivos para fomentar su participación y conexión sobre todo en el territorio de Aragón.
- Crear un blog del Instituto Aragonés de Empleo genérico para hablar sobre los diversos servicios, publicar noticias, entrevistas, presentar proyectos, introducir encuestas, generar participación entre usuarios. Puede ayudar a potenciar y mejorar nuestra imagen externa.
- Tener un canal de fotos en Flickr y otro de videos en YouTube, aunque para esto tendríamos que proceder a establecer un protocolo de acción para generar fotos y videos continuos para alimentarlos y mantenerlos activos.
- Establecer reuniones de algún representante del Inaem con grupos de interés de Aragón, como *bloggers*, para enseñarles nuestras instalaciones y poder estar abiertos a conversar con ellos.
- Disponer de herramientas de monitorización para tener indicados más objetivos sobre nuestra presencia en la red.
- Se plantea tener presencia en otras redes sociales tipo Tuenti, Google+, etc. Sin embargo, se debe priorizar en cuáles interesa estar más porque no podemos abarcar todas.

6 Situación actual

De las ideas globales se ha implementado mejorar el estilo de nuestra página de Facebook, potenciar más la participación del usuario, incrementar la difusión de nuestros canales en la red de oficinas del Inaem y organizar eventos presenciales relacionados con la web 2.0 en nuestras áreas de trabajo.

De las medidas propuestas, se decide acometer las siguientes: creación de perfil y grupo en la red profesional LinkedIn y luego lanzamiento de blog corporativo del Inaem. Se consideran interesantes el resto de propuestas pero debido a los recursos humanos existentes para estas funciones no se pueden poner en marcha más canales con garantías.

Desde el año 2012 se llevan realizando en nuestra Comunidad Autónoma jornadas de divulgación que tienen relación con la búsqueda de empleo en la red orientadas a jóvenes, desempleados de larga duración y mayores de 45 años. Se celebra una jornada anual en Zaragoza, Huesca y Teruel con aforo completo. La jornada dura cuatro horas en las que se enseñan herramientas y recursos útiles para su proceso de búsqueda de empleo. Igualmente se les informa de nuestros canales y la forma que tienen de participar e interactuar con el Inaem por estos medios. La idea

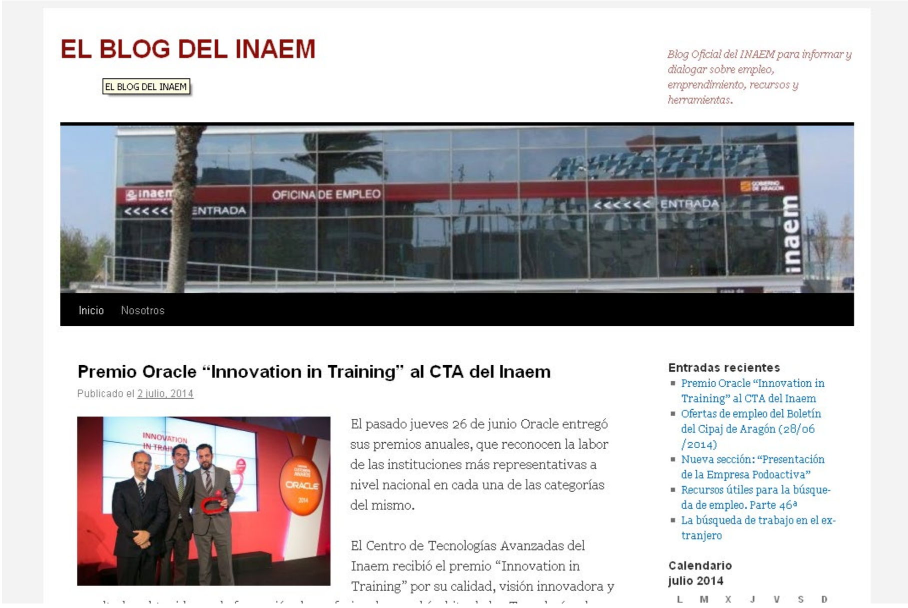
es contar con su opinión; se les pasa una encuesta para evaluar las jornadas y qué actividades les gustaría recibir sobre estos temas. En la primera edición se solicitó por la gran mayoría de asistentes la impartición de talleres prácticos sobre la red profesional LinkedIn. Se decidió probar como experiencia piloto en Zaragoza en el último trimestre de 2012 impartiendo dos talleres de iniciación a la red profesional LinkedIn. Debido a la gran acogida y por la lista de espera generada se decidió volver a realizarlos en 2013. Se impartieron cuatro talleres, tres de ellos sobre cómo sacar partido a nuestro perfil en esta red (muy demandado por los usuarios) y otro de iniciación. Los cursos van dirigidos a personas desempleadas de la Comunidad Autónoma de Aragón. En 2014 se han vuelto a planificar para los meses de mayo y junio. En esta ocasión se han ampliado los talleres a Huesca y Teruel. Este año se han impartido cinco talleres en Zaragoza, dos en Huesca y uno en Teruel. La acogida ha sido muy buena, aunque debe existir mayor coordinación en la realización de los talleres en Huesca y Teruel.

Igualmente, nuestro *community manager* participa en jornadas y eventos relevantes de la Comunidad para dar a conocer nuestros canales y potenciar nuevas sinergias. Fruto de estas charlas surgió celebrar en 2012 las jornadas EmprendeRed para aquellas personas con inquietud por emprender. Estas jornadas tuvieron una gran acogida y se decidió repetirlas en 2013. Fueron organizadas por un grupo de emprendedores de Aragón que celebran el Congreso Web de Zaragoza con el respaldo y ayuda del Inaem. Se está estudiando la posibilidad de repetirlas de nuevo a lo largo de 2014.

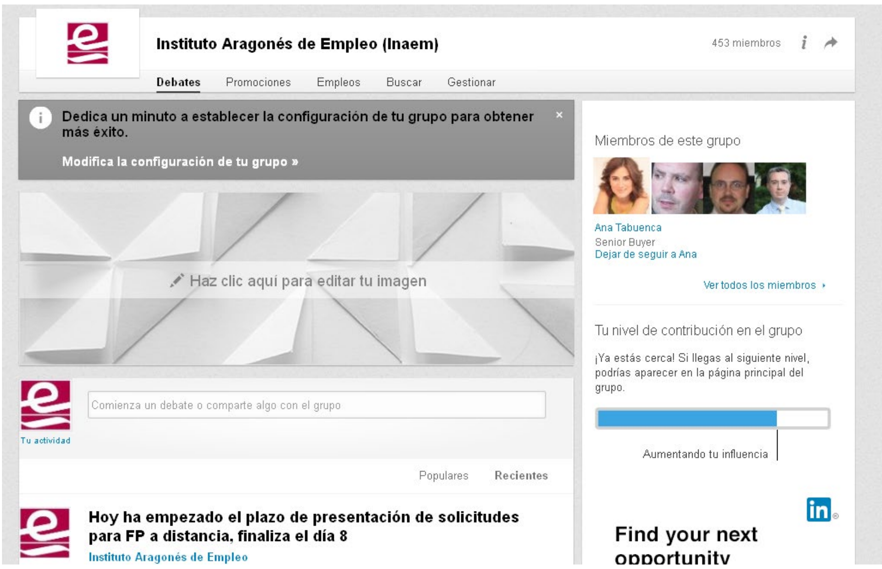
En julio de 2013 se decidió poner en marcha nuestro blog corporativo, “El blog del Inaem”. Inicialmente se decidió comenzarlo con las herramientas gratuitas disponibles en la red. Se optó por la plataforma de Wordpress usando una de sus plantillas. La dirección de nuestra bitácora corporativa es https://elblogdelinaem.wordpress.com/.

El pasado 10 de julio nuestro blog corporativo cumplió un año de su puesta en marcha con 238 entradas durante el mismo. Desde su puesta en marcha teníamos muy claro que queríamos que fuese participativo y que cualquiera que tuviese algo que aportar lo pudiese hacer.

Poco a poco hemos ido consolidando secciones habituales como “Recursos útiles para la búsqueda de empleo” donde recopilamos recursos de empleo que encontramos en la red cada semana. También tenemos la sección “Proyectos de interés” donde hacemos reportajes sobre proyectos públicos y privados relacionados con el empleo, el emprendimiento y áreas afines. Destaca igualmente la sección “Firma invitada” en la que profesionales del área de empleo, orientación y la empresa hablan sobre sus áreas profesionales dando consejos. Recientemente hemos puesto en marcha una sección donde entrevistamos a responsables de recursos humanos de empresas de Aragón para darlas a conocer. Obviamente también escribimos *posts* propios en los que se dan consejos y recomendaciones sobre empleabilidad, orientación, etc. Es una bitácora viva y abierta a los comentarios y participación de la gente. Estamos muy contentos con los resultados obtenidos y con el *feedback* recibido.



Por último, en el tercer trimestre de 2013 lanzamos nuestro perfil en la red profesional LinkedIn con el afán de tener mayor presencia entre los profesionales de Aragón. Creamos a la par el grupo abierto Instituto Aragonés de Empleo para que todo el que quiera participe en los debates que introducimos o que pueda generar su propio contenido. Actualmente nuestro grupo tiene 453 miembros. La idea es irnos consolidando poco a poco.



7 Resultados

En el Inaem damos mucha importancia a la evaluación constante para seguir mejorando, no olvidemos que lo que no se mide no se puede mejorar. En el Inaem está muy interiorizado y desplegado el sistema de gestión EFQM y tenemos el sello +400. Igualmente, el año pasado obtuvimos el sello de Excelencia Aragón Empresa, que se renueva cada cuatro años. Este año hemos realizado nuestra memoria de autoevaluación. Dentro de esta memoria medimos diversos indicadores relacionados con nuestros canales en la web 2.0.

De cara a los indicadores, se decidió confeccionar tablas de medición diferentes porque son canales heterogéneos donde el público, el contenido y la forma de medir su repercusión no son iguales. Tanto en Facebook como en Twitter la evolución de los indicadores ha sido progresiva y constante, aunque lenta, cuesta fidelizar a los usuarios. Por encima de los números, que son relativos en la red, la importancia es el contenido. La tendencia al alza nos demuestra que nuestros usuarios acceden a estos canales para obtener información de empleo. Observamos que la tendencia es negativa en periodos vacacionales (verano y Navidad).

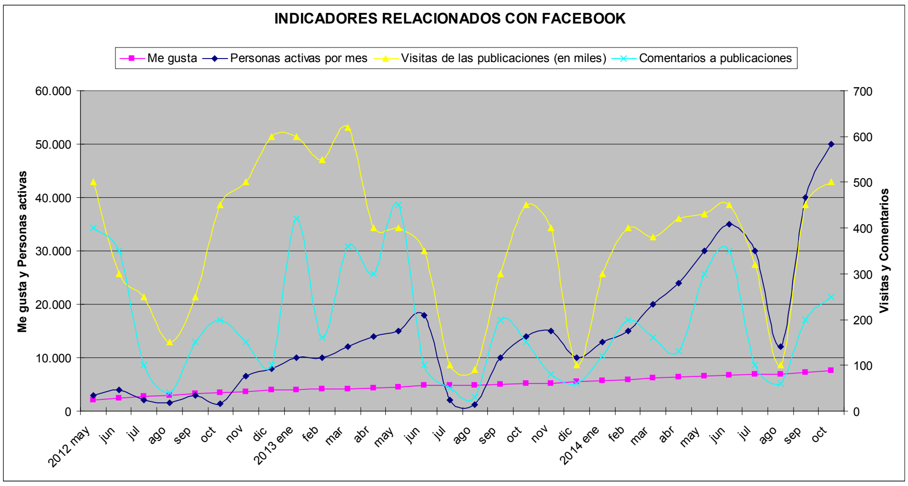
Este verano se han celebrado los primeros premios Aragón en la red organizados por el periódico *Heraldo de Aragón* cuyo objeto ha sido promocionar el medio de Internet y reconocer la calidad del trabajo y el esfuerzo de los aragoneses, tanto empresas como personas, que desarrollan actividades a través de este medio. Nuestra página de Facebook ha sido finalista dentro de la categoría de campaña *social media* premios.heraldo.es y para nuestro organismo es un placer estar ahí porque eso es reflejo de que vamos por el camino adecuado.

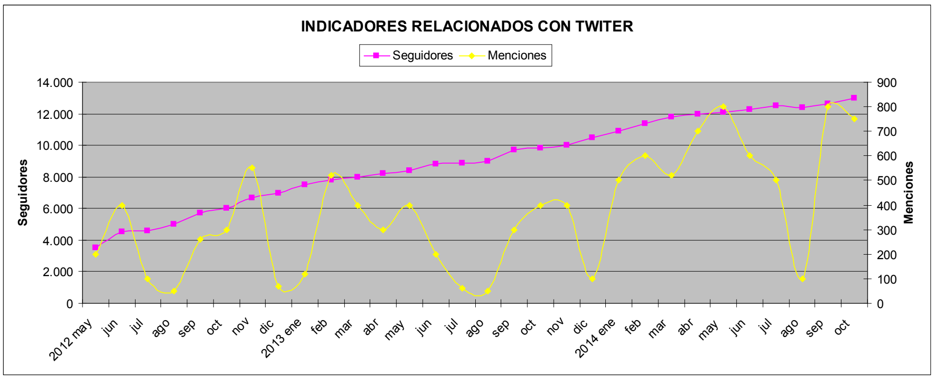
En julio de 2013 se puso en marcha la bitácora corporativa teniendo como indicadores los suscriptores (aquellos a los que automáticamente les llegan las nuevas entradas a su *e-mail*), las visitas a las entradas a través de las estadísticas que acompaña Wordpress y el número de entradas; más adelante se sustituirá por el número de comentarios e interacciones de los usuarios. Aunque los datos están en ascenso, cuesta consolidar un nuevo canal y ser referente. Sin embargo, hemos de decir que el blog del Inaem ha sido incluido en el ránking de bitácoras del Observatorio de la blogosfera de RRHH y en la actualidad ocupamos la posición 58 entre más de 286 bitácoras de gran calidad:
http://www.tatum.es/blogosferarrhh/Paginas/Ranking.aspx

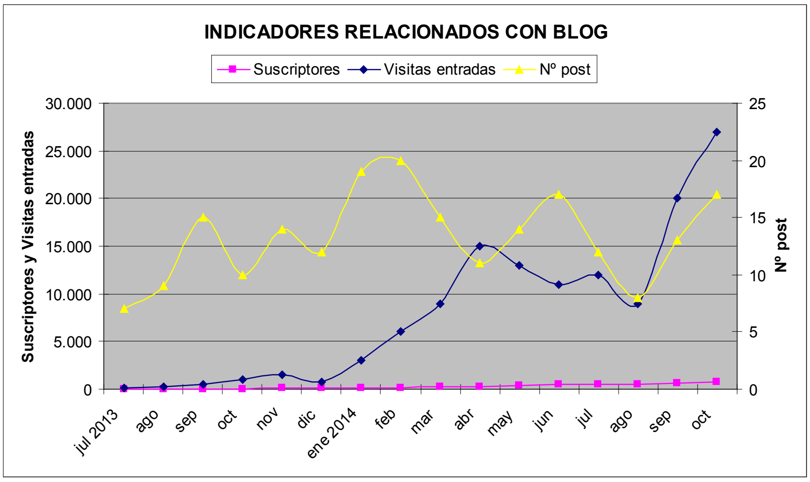
En Twitter los indicadores elegidos son los seguidores, aun asumiendo que el “seguir” en cualquier canal de la web 2.0 no supone “leer”. Lo importante son las interacciones, en las que entran las menciones y número de veces que se comparten los contenidos de este canal.

En Facebook los indicadores son los “me gusta”, que equivalen a las suscripciones a las páginas; las personas activas por mes en la página y en todas las publicaciones diarias; las visitas a las publicaciones a través de las estadísticas de Facebook, que permiten conocer cuáles son las publicaciones con mayor número de visitas, viralidad y repercusión. Por último, incluimos como indicador el número de comentarios a las publicaciones, que muestran cómo los usuarios comienzan a pensar en estos canales como un servicio alternativo de atención al cliente.

Para la obtención de estos datos utilizamos las herramientas de monitorización gratuitas existentes disponibles en la red y vinculadas a cada herramienta.







8 Conclusiones

- Estar en estos canales es muy recomendable para cualquier organismo de la Administración pública teniendo muy claro por qué se quiere estar y cómo para después plantear una estrategia acorde a las peculiaridades y necesidades de cada entidad pública.
- A veces menos es más. La posibilidad de que los usuarios puedan opinar, participar e interactuar con la Administración pública en tiempo real es gratificante y enriquecedora.

- Es preferible comenzar de forma progresiva, es decir, elegir un canal en función de cada estrategia y priorización. Una vez consolidado este, ya se planteará comenzar con nuevos canales. Esto debe ir en consonancia con los recursos humanos y materiales disponibles en cada entidad.
- No se deben perder de vista los objetivos, siendo flexibles y pacientes. Estos deben estar alineados con la estrategia, valores y misión de cada entidad pública.
- La importancia de prestar un servicio directamente al ciudadano que cubra sus demandas y necesidades. El Inaem se dedica en gran medida a ser prestador de información de calidad para todos los colectivos a los que nos dirigimos y con los que interactuamos en la Comunidad Autónoma de Aragón.
- Evaluar de forma constante para adecuar la estrategia seguida en los canales en función de los resultados obtenidos y de los objetivos planteados. Evolucionar y mejorar supone saber reaccionar a tiempo.
- Estos nuevos canales de comunicación son otra vía de atención al cliente de forma directa y en tiempo real de cara a remitirles al interlocutor correcto dentro de nuestra organización.

Capítulo 4

Las comunidades de aprendizaje: lecciones aprendidas [35]

de José Antonio Latorre Galicia

[35] *Este capítulo es una versión de la ponencia que, con este mismo título, fue presentada en el Congreso GIGAPP 2014*

Resumen

Desde 2011, el departamento de Formación de la Diputación de Alicante incorpora en sus planes formativos comunidades de aprendizaje, como una de las líneas de trabajo que potencian el nuevo paradigma formativo al que nos vemos abocados por el impacto de la tecnología e Internet y que está propiciando otra manera de aprender en la que toman carta de naturaleza el aprendizaje informal, el trabajo colaborativo y los entornos y redes personales (y profesionales) de aprendizaje: PLE y PLN. Fruto de la experiencia, estamos construyendo un modelo propio de CoP, cuyas características hemos dado en llamar "lecciones aprendidas". Responden nuestras comunidades de aprendizaje a una parte de un proyecto más global denominado "Formación 2.0" (premio AEVAL a la gestión del conocimiento 2011-2012) que incorpora también acciones para la reconversión de los profesores y tutores a su nuevo papel, así como la utilización de las redes sociales como herramientas de apoyo para el aprendizaje.

Palabras clave

Formación 2.0, comunidades de aprendizaje, redes sociales, aprendizaje informal, trabajo colaborativo.

1 Introducción

Para contextualizar las comunidades de aprendizaje del departamento de Formación de la Diputación de Alicante hay que referirse necesariamente a nuestro proyecto de Formación 2.0. A finales de 2009, iniciamos un proceso de reflexión estratégica. Se trataba de analizar nuestra situación en relación con la formación *on line*. Hasta esa fecha, de manera un tanto improvisada, habíamos ido incorporando a nuestros planes actividades formativas no presenciales sin demasiado criterio. Teníamos que seguir avanzando pero no sabíamos muy bien cómo.

Como resultado de este proceso, en 2010 surgió el "Estudio de evaluación de la formación *e-learning"* de la Diputación de Alicante que incorporó, a su vez, un "Plan director de implantación de *e-learning* y formación 2.0" para los próximos años.

Desde estas premisas, nuestro proyecto se desarrolla a través de tres vertientes de trabajo convergentes; por un lado, a nivel interno con los agentes más directamente relacionados con nuestros procesos de formación: personal del propio departamento, prescriptores de los ayuntamientos y profesores tutores internos.
Por otro, incorporando acciones formativas para crear cultura 2.0 y poniendo en marcha comunidades de aprendizaje.
Por último, iniciando actividad en redes sociales corporativas para comunicar y gestionar el conocimiento.

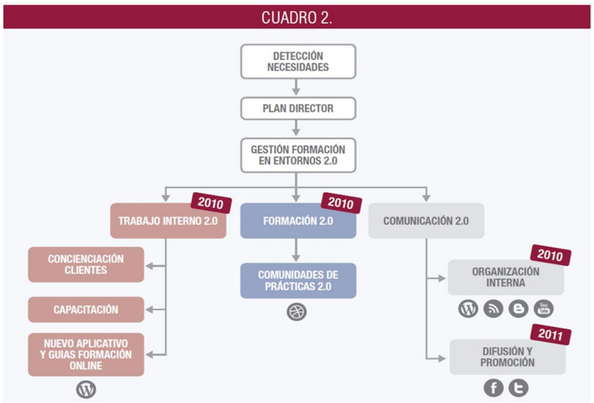
El Plan director resultante apuntaba las siguientes líneas:

- ✓ Ejecutar los planes agrupados anuales como se viene haciendo hasta ahora. Visto el éxito contrastado, conviene continuar con los mismos parámetros. Ello, al tiempo, da seguridad para desarrollar iniciativas innovadoras.
- ✓ Establecer un liderazgo de innovación pedagógica llevado por personal interno y que impulse los nuevos retos.
- ✓ Aumentar la oferta de itinerarios/acciones formativas en formato *blended*.

- ✓ Poner en marcha alguna comunidad de prácticas (CoP) utilizando herramientas colaborativas web 2.0.

Todo esto queda reflejado en el siguiente cuadro:

Figura 1. Esquema del proyecto Formación 2.0



1.1 Formación 2.0

Queremos resaltar que la Formación 2.0 no la entendemos como una cuestión tecnológica. Por tanto, no estamos ante un proyecto centrado en adquisición de herramientas y/o programas informáticos. Muy al contrario, creemos que lo que aporta la web 2.0 es básicamente un cambio filosófico. En este caso, es la “pedagogía” la que debe tirar de la “tecnología”. Por lo tanto, partimos de la base de que los modelos de enseñanza-aprendizaje están cambiando de forma ostensible y a un ritmo importante. La gran novedad que aportan estas nuevas herramientas es que nos permiten poder estar conectados, a distancia, de forma síncrona o no, trabajando sobre un mismo documento, debatiendo sobre una idea, etc. También acceder en tiempo real a una cantidad ilimitada de información y experiencias sobre cualquier temática, a nivel mundial. Es decir, que posibilitan un nuevo concepto de los procesos de enseñanza-aprendizaje (para nosotros es la gran innovación), basados en la idea de compartir, construyendo –entre todos– los nuevos conocimientos a partir de nuestro saber hacer y experiencia individual y organizacional. Por tanto, hablar de Formación 2.0 significa poner en cuestión los modelos tradicionales de enseñanza-aprendizaje.

Las comunidades de aprendizaje, en este sentido, se basan en una concepción de la pedagogía que, de manera esquemática, se asentaría sobre los siguientes principios:

- ✓ El profesional empleado público posee una experiencia previa que le proporciona un saber hacer que hay que conocer e impulsar.
- ✓ La información se encuentra dispersa, en múltiples lugares. Las habilidades que ahora se necesitan son cómo localizarla y cómo tratarla para convertirla en conocimiento; precisamos nuevos perfiles a los que se está denominando “curadores de contenido”.
- ✓ Los canales a través de los que tratar ese conocimiento son múltiples, así como los soportes en los que se encuentra. Ya no tiene sentido la pedagogía que basaba la transmisión de contenidos en el lenguaje verbal.
- ✓ El alumno es el protagonista de su propio proceso de aprendizaje. Decide qué aprender

pero también cómo y cuándo. Establece su PLE (entorno personal de aprendizaje) y construye el conocimiento a través de él.

- ✓ Hay que reconvertir el rol del profesor. Ahora lo que precisamos es más un moderador que actúe como facilitador. Que no se centre tanto en los contenidos (como haría un profesor de presencial o un tutor *on line*) y que se ocupe de la cohesión de la comunidad y de la progresión hacia la consecución de los objetivos.
- ✓ El aprendizaje obtenido es dinámico y colectivo. El conocimiento estático queda obsoleto en este mundo tan cambiante. El producto obtenido es colectivo, de la comunidad, y se ha construido compartiendo.

2 Objetivos. El porqué de las CoP

De alguna forma, en los apartados anteriores en los que justificamos la incorporación de las CoP a nuestra oferta formativa ya quedan desvelados algunos de los objetivos.

A nivel general, con las CoP pretendemos dar respuesta a las nuevas demandas que surgen de los profesionales más experimentados, dando forma a la vez a esa nueva manera de aprender a la que antes hacíamos referencia y que está siendo potenciada por la incorporación, en todos los ámbitos, de las herramientas tecnológicas a nuestro alcance, así como el acceso sin límites a la información disponible propiciado por Internet.

A nivel más concreto y específico, con cada comunidad que ponemos en marcha pretendemos: En primer lugar, aumentar el aprendizaje individual y colectivo sobre la materia específica a partir de la que se configura cada comunidad.

En segundo lugar, esta metodología trabaja la adquisición de habilidades sociales muy necesarias para el trabajo cotidiano como la escucha, la empatía, el respeto, el trabajo en equipo, etc.

Un tercer objetivo tiene que ver con la capacitación tecnológica de los participantes. La utilización de herramientas informáticas y con un marcado carácter 2.0 que se utilizan para la realización de la CoP provoca aprendizaje sobre las mismas y sobre su uso, en este y en otros contextos.

Un cuarto objetivo derivado de la propia dinámica de estas comunidades es el de la creación de sinergias y grupos de aprendizaje permanente conformados por los profesionales de los ayuntamientos de la provincia. El alto grado de cohesión conseguido en estas comunidades permite que vayan más allá de la duración de las mismas de tal manera que estos profesionales permanecen en contacto una vez concluida la comunidad, lo que posibilita seguir aprendiendo y facilita trámites burocráticos internos o entre organizaciones.

Un quinto objetivo, como consecuencia de los anteriores, tendría que ver con lograr cambios de actitudes en la línea de trabajar en red de manera colaborativa con los profesionales de un ámbito, más allá de los límites geográficos de la provincia, generando conocimiento a favor del sector público.

3 Metodología

Una comunidad de aprendizaje no deja de ser un grupo de personas que se ponen de acuerdo para colaborar en pos de la consecución de un objetivo. Esto, dicho así, no es algo novedoso, pues siempre ha existido. Sin embargo, si ahora hablamos mucho más de ellas es gracias a las herramientas tecnológicas, que nos aportan dos ventajas básicas para facilitar el desarrollo de las mismas:

- Poder estar "reunidos" y trabajar conjuntamente sin necesidad de compartir un espacio físico en el mismo tiempo.
- Acceder a todo tipo de información y datos en tiempo real, y a "golpe de clic".

Por lo tanto, nuestro papel fundamental como departamento de Formación se basa en propiciar estos requisitos, estos "espacios", para facilitar la constitución y desarrollo de las CoP.

3.1 Características de nuestro modelo

A lo largo de nuestra corta pero intensa experiencia de trabajo en CoP, estamos construyendo un modelo propio que se caracterizaría por las siguientes cuestiones:

Ofrecer y constituir las comunidades a aquellos grupos de profesionales que, por diversas circunstancias, ya están colaborando en algún proyecto o han manifestado interés por trabajar juntos, mostrando de antemano un cierto grado de acuerdo en sus intereses. Dicho de otra forma, si en el ámbito de nuestra organización observamos cierta inquietud y predisposición al trabajo colaborativo, es ahí donde conviene proponer este nuevo formato.

Combinar las sesiones presenciales con el trabajo en red. Es básico que se programen sesiones presenciales para que el grupo se conozca, se reconozca, se "toque", en definitiva, se cohesione. Entre sesiones presenciales se trabaja en red, usando las herramientas que se ponen a su disposición.

Calendario acordado y establecido de antemano. Para favorecer el cumplimiento de los compromisos adquiridos, nos parece importante acotar en el tiempo la duración de la CoP y establecer de entrada las fechas de sesiones presenciales y calendario de trabajo en general. En este sentido, les damos un tratamiento semejante a lo que sería un curso presencial u *on line* de nuestro plan de formación, es decir, tiene una fecha de comienzo y otra de fin, y unas horas lectivas asignadas, en función de la estimación que hacemos por la duración de las sesiones presenciales y la carga de trabajo a desarrollar de forma virtual. Estas horas lectivas son las que constan posteriormente en el diploma acreditativo que se les expide.

Creación de un grupo en una red social o plataforma de teleformación. En nuestro caso hemos variado la herramienta, adaptándonos a los conocimientos previos y necesidades de cada comunidad. Hasta la fecha, hemos trabajado con Goblonet, (www.goblonet.es), con nuestra propia plataforma Moodle, con el entorno Google, wikis gratuitas, blogs, etc.; incluso alguna comunidad ha creado grupos de WhatsApp paralelos para esas charlas más informales.

Compromiso respecto al entregable. Un grupo camina hacia su meta y consigue resultados, entre otras cosas, si el objetivo y la tarea están bien definidos. Por ello, en nuestra forma de entender las CoP nos parece imprescindible enmarcar el compromiso respecto a lo que hemos dado en llamar "entregable", fuera este un documento de texto o sonoro, un vídeo, multimedia, etc.

A su vez, desde el comienzo se asume con todos los miembros el compromiso de que este entregable se compartirá, sin límites, con la comunidad; es decir, se publicará con licencia *Creative Commons*, se subirá a la web y se difundirá su existencia por todos los medios posibles.

Dirección y moderación del grupo. Otra de las cuestiones trascendentales y relacionadas muy directamente con el éxito es el papel del moderador. Ha de ser proactivo y facilitador. Debe cuidar al grupo y ayudarle a que consiga su meta, pero los compromisos adquiridos y el trabajo a realizar son del grupo, no del moderador.

4 Nuestra experiencia en comunidades de aprendizaje

Como ya hemos señalado en otro lugar de este mismo texto, nuestra experiencia en la puesta en marcha de comunidades de aprendizaje se remonta a 2011. Desde entonces hemos desarrollado las siguientes:

- En 2011:
    - Liderazgo de proyectos
    - Plan de adecuación a los esquemas nacionales de seguridad
- En 2012:
    - Tutores virtuales
    - Trabajo en red en intervenciones familiares
- En 2013:
    - Elaboración de cartas de compromisos
    - Elaboración de ordenanzas y formularios de autorización urbanística y licencias de actividades
    - Recursos para la formación *on line*
    - Trabajo en red en intervenciones familiares II
    - Gestionar la formación: el gestor 2.0
- En 2014:
    - Implantación de la prevención de riesgos laborales en la Administración local
    - Modelo de reglamento de gestión documental y archivo
    - Actualización y mantenimiento de ordenanzas y formularios de autorización urbanística y licencias de actividades
    - El *community manager* en la Diputación de Alicante
    - Administración de personal

Para una mejor comprensión del alcance de las mismas, añadimos a continuación un cuadro con una breve ficha descriptiva de cada una de las comunidades.

Año/ meses	Denominación/descripción/Tutor de la CoP	Horas	Área conocto.
2011 Abril a julio	**LIDERAZGO DE PROYECTOS** Constituida por 23 directivos de distintos ayuntamientos de la provincia de Alicante que habían coincidido en un ciclo de 2 cursos específicos sobre gestión de proyectos y que, tras 3 meses de trabajo (3 sesiones presenciales y el resto on line), en un grupo creado en Goblonet, produjeron el entregable "Guía de buenas prácticas sobre liderazgo en administraciones públicas". Tutor: Antonio Calvo. Consultor/formador freelance.	**30:** 15 P 15 NP	Dirección y gestión de la Admón. local
2011 Mayo a diciembre	**PLAN DE ADECUACIÓN AL ENS** La conformaron un grupo de 15 técnicos informáticos de ayuntamientos de la provincia trabajando en la elaboración de protocolos básicos que les sirvieran, de forma homogénea, para aplicar la normativa que en materia de seguridad informática se había publicado. La herramienta de trabajo fue un grupo en la plataforma Moodle propia. Se editó el entregable "Protocolo de aplicación del ENS en entidades locales. Plan de adecuación". Tutor: José Luis Verdú. Jefe del servicio de informática de la Diputación Provincial.	**40:** 20 P 20 NP	Técnicos informáticos
2012 Mayo a diciembre	**TUTORES VIRTUALES** Constituida por 20 profesionales de la Diputación que colaboran como profesores internos en distintas materias. En este caso, la herramienta de trabajo fue la plataforma Moodle y documentos compartidos en Google Drive. El documento final es una "Guía para tutores virtuales". Tutora: Dolors Reig. Freelance, experta en social learning,	**40:** 22 P 18 NP	Formación
2012 Septiembre a diciembre	**TRABAJO EN RED EN INTERVENCIONES FAMILIARES** La conformaron 21 profesionales del área de bienestar social del Ayuntamiento de Alicante. Esta comunidad se realizó a petición expresa de ese ayuntamiento. Se llevaron a cabo 3 sesiones presenciales y editaron el entregable "La construcción de un proyecto de trabajo en red en la atención a la infancia, adolescencia y familia". Tutor: José Ramón Ubieto. Psicólogo del Instituto Municipal de Servicios Sociales del Ayuntamiento de Barcelona.	**30:** 15 P 15 NP	Servicios sociales

2013 Marzo a junio	**ELABORACIÓN DE CARTAS DE COMPROMISOS** Constituida por 16 oficiales de la policía local de 8 municipios de la Marina Baja (2 por ayuntamiento). Realizaron 4 sesiones presenciales y trabajaron en una wiki a través de la plataforma Moodle y con otras herramientas en la nube y la app WhatsApp. Confeccionaron una carta de compromisos de ámbito comarcal que se distribuye entre la población. Tutor: Javier Sáez. Técnico de calidad de la Diputación de Alicante.	**60:** 16 P 44 NP	Calidad policía local
2013 Junio a noviembre	**ELABORACIÓN DE ORDENANZAS Y FORMULARIOS DE AUTORIZACIÓN URBANÍSTICA Y DE ACTIVIDADES** Constituida por 19 profesionales de gestión urbanística de los ayuntamientos de la provincia de Alicante. Mantuvieron 6 sesiones presenciales y para el trabajo on line se sirvieron de una wiki y diversos foros de debate, a través de la plataforma Moodle. Trabajaron en la confección de un manual que contiene una ordenanza tipo y unos 50 formularios para la tramitación de los diferentes tipos de licencias. Tutores: Vicente Merino Molins, jefe de servicio económico administrativo, Hogar Provincial, Diputación de Alicante, y experto en temas jurídicos de urbanismo. Francisco Antonio Cholbi, tesorero del Ayuntamiento de Benidorm y experto en urbanismo.	**85:** 30 P 55 NP	Urbanismo jurídico procedimental
2013 Junio a noviembre	**RECURSOS PARA LA FORMACIÓN *ON LINE*** La conformaron 24 profesores internos de la Diputación. Trabajaron con la plataforma Moodle y con distintas herramientas 2.0 y utilizaron también un blog específico. Hubo 4 sesiones presenciales y se aprendió a curar contenidos. Se creó un grupo en un marcador social en el que ir compartiendo los recursos por áreas de contenido. Tutor: David Álvarez, freelance, especialista en e-learning y formación del profesorado.	**40:** 20 P 20 NP	Formación
2013 Octubre a diciembre	**TRABAJO EN RED EN INTERVENCIONES FAMILIARES II** Constituida por 16 profesionales del área de bienestar social del Ayuntamiento de Alicante. Esta CoP se configuró como una continuación de la llevada a cabo el año anterior. En este caso han trabajado (y publicado) un manual con protocolos para la construcción de casos. Tuvieron 3 sesiones presenciales. Tutor: José Ramón Ubieto. Psicólogo del Instituto Municipal de Servicios Sociales del Ayuntamiento de Barcelona	**30:** 15 P 15 NP	Servicios sociales

2013 Septiembre a diciembre	**GESTIONAR LA FORMACIÓN: EL GESTOR 2.0** Conformada por 18 gestores de formación de los ayuntamientos de la provincia y de la propia Diputación. Trabajaron en el mapa de competencias del gestor de formación en el ámbito local. Se sirvieron de un espacio específico en una wiki creada ad hoc y, como resultado de la CoP, se editó el Libro blanco del gestor de formación. Tutor: Manel Muntada. Freelance, experto en planificación estratégica, desarrollo organizacional y dirección de equipos.	**40:** 20 P 20 NP	Formación
2014 Abril a julio	**IMPLANTACIÓN DE LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL** Ha estado formada por 17 profesionales de prevención de los ayuntamientos de mayor tamaño (y con servicio de prevención propio), junto con los de la propia Diputación, y han elaborado un documento denominado “La prevención de riesgos laborales en la administración local” para concienciar respecto a la importancia de su implantación. Han tenido 4 sesiones presenciales y han trabajado on line con la plataforma Moodle. Tutores: Pere Boix y Fernando Rodrigo, especialistas en salud laboral y en prevención de riesgos laborales, tanto en aspectos de gestión como de formación.	**40:** 20 P 20 NP	Prevención de riesgos
2014 Abril a junio	**MODELO DE REGLAMENTO DE GESTIÓN DOCUMENTAL Y ARCHIVO** La conformaron 20 profesionales responsables de la gestión documental de diversos ayuntamientos de la provincia y de la propia Diputación. Han trabajado utilizando la plataforma Moodle, además de 4 sesiones presenciales. Han confeccionado un reglamento tipo que sirva como modelo para la gestión documental en un ayuntamiento. Tutor: Javier Leiva Aguilera. Freelance, consultor formador especialista en información y documentación.	**40:** 16 P 24 NP	Dirección y gestión de la Administración local

2014 Junio a diciembre	**ACTUALIZACIÓN Y MANTENIMIENTO DE ORDENANZAS Y FORMULARIOS DE ACTUACIÓN URBANÍSTICA** Esta CoP, constituida por 19 profesionales de diversos ayuntamientos, es una segunda parte de la que, sobre esta misma temática, se desarrolló durante el año anterior. Los cambios normativos que en la Comunidad Valenciana se han llevado a cabo en materia de urbanismo obligan a una actualización, tanto de la ordenanza tipo (desarrollada en la anterior CoP), como de los formularios que se prepararon. Trabajaron en una wiki inserta en la plataforma Moodle y se celebraron 4 sesiones presenciales. Tutores: Francisco Antonio Cholbi, tesorero del Ayuntamiento de Benidorm y experto en urbanismo y licencias. Esmeralda Orero Pardo, jefa del servicio de coordinación jurídica del Ayuntamiento de Valencia	**40:** 20 P 20 NP	Urbanismo, área jurídico procedimental
2014 Septiembre a diciembre	**EL COMMUNITY MANAGER EN LA DIPUTACIÓN DE ALICANTE** Constituyeron esta CoP un total de 21 profesionales de la Diputación que, en el ámbito de sus respectivos departamentos, se encargan de la gestión de cuentas en diversas redes sociales (básicamente Facebook y Twitter). La tarea encomendada fue la revisión y actualización de la guía de uso de redes sociales de la Diputación, así como la puesta en común de maneras de actuar frente a crisis, uso de métricas, etc. Trabajaron en un grupo *ad hoc* de Facebook, y tuvieron 4 sesiones presenciales. Tutora: Mayte Vañó Sempere, funcionaria del Ayuntamiento de El Campello, especialista en social media.	**40:** 12 P 28 NP	Información y atención al ciudadano
2014 Octubre a diciembre	**ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL** En esta CoP han participado un total de 19 profesionales, de los cuales 17 son responsables o técnicos de recursos humanos de diversos ayuntamientos de la provincia, y los 2 restantes pertenecen al departamento de personal de la diputación. El resultado de su trabajo ha sido la creación de una plataforma on line (dentro de la Moodle del departamento de formación) que incluye legislación, jurisprudencia, almacén de recursos, un apartado de preguntas frecuentes (FAQs) y un blog, para recopilar documentación, recoger opiniones y generar debates doctrinales sobre los asuntos propios de recursos humanos. Se tiene previsto que los miembros de esta CoP, con posibles nuevas incorporaciones, continúen trabajando en 2015, con el objetivo de ir dotando de contenido a la herramienta creada, fomentando también la creación de un equipo de técnicos de recursos humanos de la administración local de la provincia de Alicante Tutora: Josefa Torralba Alcalá, técnico de recursos humanos de la Diputación de Alicante.	**40:** 16 P 24 NP	Recursos humanos

5 Lecciones aprendidas

A lo largo de esta experiencia en CoP, relatada anteriormente, y aunque no es todavía excesivamente amplia, hemos podido aprender algunas lecciones que nos ayudan a configurar un modelo determinado, propio, con características diferenciadoras respecto de lo que están haciendo en otras instituciones formativas públicas; esto nos permite igualmente mantener una línea de investigación sobre ellas que queremos compartir, pensando sobre todo en gestores de formación del sector público que deseen iniciarse en esta metodología de formación.

5.1 Las CoP no empiezan cuando empiezan

Con esta expresión, conscientemente contradictoria, queremos llamar la atención respecto a la importancia de poner en marcha comunidades de aprendizaje con grupos que ya tienen vida propia, bien porque llevan a cabo un proyecto en común, bien porque han tenido ocasión de coincidir y trabajar en algún grupo anterior, bien porque tienen intereses semejantes.

La teoría de grupos clásica ya nos enseñaba que para que un grupo nazca, se mantenga con vida y camine hacia su meta se precisa que haya cohesión, es decir, que el grupo se sienta “a gusto”, que exista un sentimiento, por parte de las personas que lo componen, de querer estar juntos. Estamos pensando en la vertiente emocional del grupo. Por otra parte, también es necesario que haya progresión, es decir, que el equipo, como tal, vaya cumpliendo los objetivos que se propuso y que justifican la existencia del mismo como tal. Esto haría referencia a los aspectos más racionales. Pues bien, cohesión y progresión, diríamos, son imprescindibles para la existencia del grupo; es más, serían como las dos caras de una misma moneda.

Por tanto, si configuramos la comunidad con un grupo de personas que tienen ya establecidos algunos de estos lazos de cohesión de los que hablamos, hay una característica importante que, de inicio, va a ayudarnos al buen funcionamiento del grupo. Así hemos podido constatarlo en las que hemos puesto en marcha.

En esta línea, nuestro consejo para el gestor de formación sería que, a la hora de arrancar con experiencias de este estilo, indague previamente en su organización y busque grupos de profesionales que ya estén en contacto, aunque sea de manera informal, y que estén manifestando inquietud por la puesta en marcha de algún proyecto o la solución de algún problema organizativo.

5.2 Ni terminan cuando terminan

Explicábamos en páginas anteriores de este mismo trabajo que nuestras comunidades tienen un calendario establecido de antemano, con unas fechas de principio y fin. Se suelen plasmar estos hitos, además, con sendas sesiones presenciales. El fin de la CoP también se identifica con la finalización del “entregable” o producto que –de alguna manera– ha justificado la propia existencia del equipo.

Sin embargo, es frecuente que cuando se ha trabajado bien haya crecido un intenso sentimiento de orgullo de pertenencia al grupo, de tal forma que quieren mantenerse como tal, más allá

de que haya desaparecido la excusa que les hizo juntarse. Algunas veces es una continuidad limitada a la entrega y presentación pública del producto final que, por razones obvias, es siempre posterior al último día de la CoP fijado en el calendario; en otras ocasiones, esa ansiada continuidad se ha plasmado en la puesta en marcha de una segunda CoP, manteniendo a la práctica totalidad de miembros y al moderador. También hay aquellas cuya relación posterior ha consistido en pedirnos la creación de un espacio virtual en el que seguir relacionándose para comentar, debatir y resolver cuestiones relativas a su trabajo, u otras que simplemente se juntan una vez cada trimestre para compartir comida y conversación, manteniendo la relación mediante un grupo de correo.

Si en el momento del nacimiento de una comunidad es importante el trabajo realizado por las áreas de formación para proveerles de los instrumentos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos, no debe costarnos esfuerzo hacernos a un lado cuando cualquiera de estas CoP, que nacieron de nuestro empeño, han adquirido vida propia y autonomía de gestión y ya no nos necesitan para seguir juntas; también, en la misma medida, hemos de saber estar expectantes si lo que nos demandan es una continuidad más formal.

5.3 El canal no importa

Cuando ponemos en marcha una comunidad de aprendizaje ofrecemos a sus miembros diversas herramientas para facilitarles el trabajo y relación *on line*, en el sentido de que puedan tener repositorios de documentación, medios para la relación síncrona y asíncrona, lugares en los que puedan ir dejando los avances sobre los entregables a los que se hayan comprometido, etc. Nuestra opción genérica es crearles un espacio determinado en la plataforma de teleformación del departamento (Moodle) con las características que se determinen con el/la moderador/a en función de las necesidades manifestadas por este/a.

En varias ocasiones se les han abierto wikis o se les ha animado a abrir un grupo en alguna red social conocida. Sin embargo, nuestra experiencia nos dice que los equipos acaban utilizando aquellos instrumentos en los que, por la razón que sea, se sienten más cómodos. A modo de ejemplo anecdótico, una de las que se desarrollaron durante 2013 trabajó en el espacio Moodle que les propiciamos, aprendieron y utilizaron una wiki, compartieron documentos en Box, hicieron sesiones de trabajo presencial añadidas, al margen de las estipuladas, etc. Sin embargo, el canal más utilizado, y con mucha diferencia, fue el WhatshApp; muy al principio crearon un grupo en el que incluyeron al moderador. Como decimos, ha sido el canal comunicativo por excelencia. En otros casos, y en paralelo a los canales formales, la mayor relación se ha establecido mediante correos electrónicos.

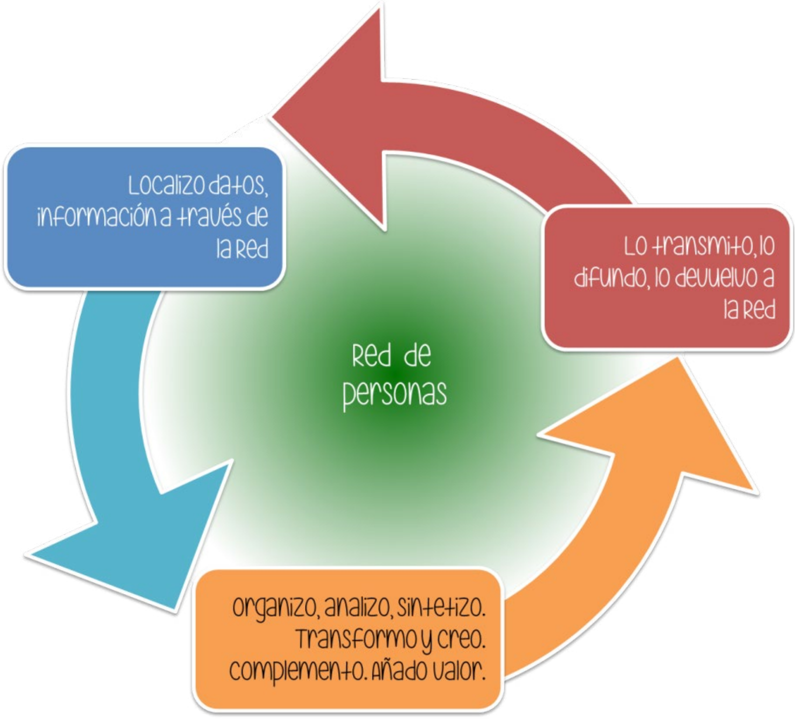
De todo ello, la lección que extraemos es que lo importante es la comunicación que establecen entre ellos y que el canal es secundario. Seguiremos ofreciendo, a cada comunidad que empieza, un abanico de recursos más o menos institucionales en función de las características del trabajo que quieran emprender y de las necesidades que nos aporte el/la coordinador/a, pero con total flexibilidad y sabiendo que optarán por aquellas vías en las que se sientan mejor.

5.4 Los aprendizajes invisibles

Cuando en nuestro plan de formación incluimos una comunidad de aprendizaje, lo hacemos en el área de conocimiento que le corresponde de acuerdo con la materia que va a tratar: economía, urbanismo, informática… pensando en que los aprendizajes que van a obtener sus participantes serán sobre estas cuestiones. Y, efectivamente, cuando al final de su recorrido hacemos la evaluación de este aprendizaje así es. Sin embargo, somos conscientes de que, a la vez, se están aprendiendo multitud de habilidades mucho más allá de lo previsto de antemano. Me estoy refiriendo a habilidades personales y relacionales del tipo trabajo en equipo, negociación, comunicación, etc. Pero también, y en la medida en que una parte importante del trabajo se lleva a cabo en la red, están mejorando (y mucho) sus habilidades digitales en general y las que vienen denominándose 2.0. Deben debatir en foros, escribir en wikis, utilizar herramientas *cloud*, etc.

A veces resulta emocionante participar en el cierre de alguna comunidad y oír, *in situ*, las valoraciones que hacen sus miembros en relación con lo que han aprendido. En algún caso se han grabado en video estas sesiones; animo al lector interesado a que las visione en nuestro canal de YouTube (http://www.youtube.com/user/FormacionDiputacion/), y es que hay quienes manifiestan haber descubierto, gracias a la CoP en la que han participado, otra manera de enfocar su trabajo, su papel en la organización, su vida…

Figura 2. Cómo aprendo 2.0



En este sentido creo que las comunidades son uno de los lugares privilegiados para entender el aprendizaje 2.0, concebido este como el que se produce de manera colaborativa, compartiendo con los profesionales con los que estoy en red, gracias a las herramientas que me proporciona Internet. Estamos, pues, con las CoP, fomentando la creación de redes inter e intrainstitucionales y facilitando el aprendizaje organizativo. Quienes han participado en una CoP adquieren una serie de hábitos que, de vuelta, ponen en práctica en sus respectivos puestos, provocando, por

tanto, cambios organizativos importantes y trascendentes.

5.5 La importancia del moderador de la comunidad

La figura del moderador, facilitador, animador… de la comunidad es trascendental, de tal forma que, a mi modo de ver, existe una directísima relación entre el éxito (y también el fracaso) final de la CoP y el tipo de trabajo realizado por el profesional que la ha moderado.

Somos conscientes de que en este tema no seguimos las mismas pautas que otras organizaciones públicas que también ofertan esta metodología formativa; en muchos casos, son los miembros de la comunidad quienes eligen, entre ellos, al que va a adoptar este papel. Desde nuestro punto de vista es muy difícil, entre pares, que alguien asuma este rol de poder sin que con ello se resienta el funcionamiento grupal. Por ello, desde el principio, el moderador ha sido elegido por el departamento de Formación, entre personal interno o externo, dependiendo del caso, pero teniendo en cuenta tres competencias básicas (aunque no imprescindibles):

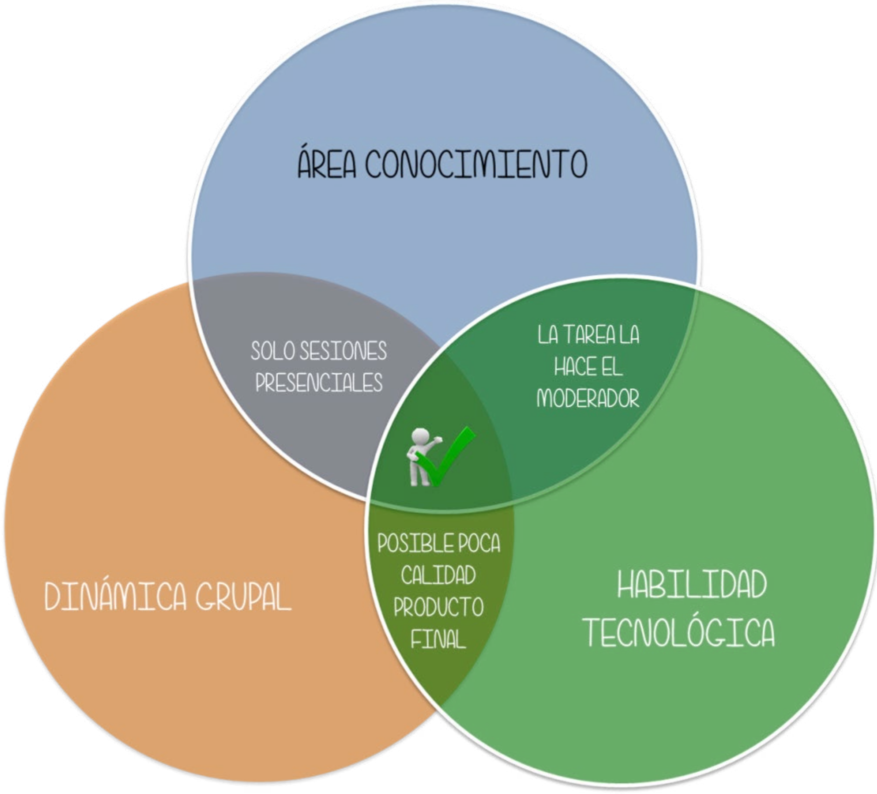
- ✓ **Conocedor de la materia**: como decíamos anteriormente, cada comunidad, en función de los aspectos que va a tratar, la incluimos (dentro del plan de formación) en el área de conocimiento que corresponda. No pensamos que resulte imprescindible que el moderador sea un experto en la materia de que se trate, pero sí es relevante que posea conocimientos específicos sobre la misma, de tal forma que pueda ser reconocido por los miembros del grupo como “uno de los suyos”. Estos conocimientos van a ayudarle a la hora de sintetizar aportaciones, reconducir debates y trabajar para que el resultado final sea coherente con los objetivos fijados.

- ✓ **Experto en dinámica de grupos**: esta competencia sí nos parece relevante. El moderador que nosotros buscamos debe ser capaz de conocer las etapas por las que pasa la vida del grupo, identificar los líderes y contralíderes, leer los emergentes grupales, etc., de tal manera que favorezca la participación de todos los componentes y se haga realmente un trabajo colaborativo. Obsérvese que no se trata de que el moderador haga el trabajo (redactar el entregable, escribir en la wiki, resolver las tareas encargadas, etc.). Muy al contrario, su función debe ser “hacer que hagan”.

- ✓ **Que tenga habilidades digitales y tecnológicas**: una parte importante del trabajo de la comunidad va a tener carácter virtual, es decir, va a desarrollarse a través de Internet. No es necesario un gran virtuoso del *social media*, pero sí ha de ser capaz de manejarse con soltura en la web para utilizar en su justa medida las herramientas tecnológicas que ponemos a disposición del grupo, así como para saber buscar y filtrar contenidos necesarios para la tarea asignada.

En la ilustración que mostramos a continuación intentamos plasmar estas tres competencias, así como los posibles riesgos que se corren cuando solo están cubiertas dos de ellas. En la intersección de las tres podemos encontrar al moderador ideal.

Figura 3. Competencias del moderador



5.6 ¿Cabemos todos en una CoP?

Existe cierta tendencia, cuando encontramos algo nuevo, a abandonar todo lo anterior y pensar que solo en estos nuevos descubrimientos está la "verdad". En ocasiones tengo la sensación de que algo parecido puede ocurrir con las comunidades de aprendizaje. Me estoy refiriendo a la posible tentación, tras descubrir el éxito de las CoP, de reconvertir los departamentos de formación en lugares en los que toda la oferta formativa sea reconducida a comunidades de aprendizaje.

Al respecto hemos de tener en cuenta que, cuando hablamos de formación desde una perspectiva profesional, el aprendizaje vendrá dado en una parte importante de la experiencia que vayamos obteniendo en nuestro puesto de trabajo. Solo a partir de un cierto grado de "expertez" estaremos en condiciones de resolver determinados problemas, a partir del trabajo colaborativo con nuestros iguales. Dicho de otro modo, un aprendiz necesita de un "maestro", de un tutor que le explique y le acompañe en su devenir profesional; poco tiene que aportar alguien con una oposición recién aprobada (hablando del ámbito público) a la hora de proponer la modificación de un procedimiento o intentar innovar un proceso. Sin embargo, sí podrá (deberá) hacerlo cuando haya adquirido suficiente competencia en el desempeño de su trabajo.

En este sentido, las ofertas de formación corporativa deben contener metodologías múltiples, de tal forma que convivan actividades más formales, presenciales u *on line*, junto con otras más propias del *social learning* o, dicho de otra forma, cursos convencionales junto con comunidades de aprendizaje.

5.7 Sesiones presenciales

Estaremos de acuerdo en que una de las cuestiones que diferencia a una comunidad de aprendizaje actual de un grupo de trabajo de hace dos décadas es la posibilidad que ahora mismo tienen sus miembros de colaborar aunque no estén en el mismo lugar al mismo tiempo, es decir, que mediante el uso de herramientas virtuales pueden “estar juntos” sin necesidad de la presencia física.

Por ello, a la hora de programar una CoP nos preocupamos de buscar las herramientas virtuales que les faciliten la tarea sin necesidad de desplazamientos. Anteriormente hacíamos una referencia a la multiplicidad de canales y a la elección de uno u otro según lo cómodos que se sientan en él los miembros del grupo.

En nuestro modelo de CoP combinamos las sesiones presenciales con el trabajo *on line*. Habitualmente, y para una comunidad con un calendario establecido entre tres y seis meses, se programan cuatro sesiones presenciales: una al comienzo, otra al final y dos intermedias, de forma que, de manera periódica (una vez cada mes o cada cinco semanas), los miembros del grupo tengan oportunidad de verse, comentar, debatir, etc., en un mismo espacio. Esto, en nuestra cultura, facilita la cohesión grupal y, por tanto, favorece la consecución de objetivos.

A lo largo de estos más de tres años de experiencia, y de manera unánime, a la hora de hacer la valoración final todos los grupos coinciden en la importancia de programar, cuantas más mejor, sesiones presenciales. Por eso una de las lecciones aprendidas va en la línea de aconsejar que, a la hora de planificar una CoP, se tenga en cuenta este relevante aspecto.

5.8 Y qué nombre le ponemos

Somos conscientes de que, con frecuencia, utilizamos distintos nombres para referirnos a lo mismo, o incluso que bajo idéntica denominación subyacen enfoques totalmente diferentes.

En esta línea, comunidades de práctica, comunidades de aprendizaje, grupos de mejora, círculos de calidad, etc., aunque conceptualmente son diversos y tienen metodologías poco coincidentes, son en el fondo distintas maneras de recoger el interés y la capacidad de los profesionales de contextos semejantes para unirse y, trabajando de forma colaborativa, lograr unos resultados o alcanzar una meta que se han propuesto.

No es nuestra intención provocar un debate disciplinar en torno a lo que cada denominación significa. Nuestro interés en llamarlas “de aprendizaje” estriba en que, sin olvidar la importancia que tiene el hecho de que la CoP obtenga sus resultados, es decir, alcance la meta que se había fijado, ponemos el énfasis en el proceso para llegar a ese fin y en el aprendizaje que obtienen a través del mismo. Este “doble objetivo” es el que nos hace caer en la contradicción intencionada de llamarles de aprendizaje, a la vez que utilizamos el acrónimo CoP, propio de las de prácticas. Tal como dice Gairín (2010), “la interacción entre los miembros de la comunidad ha de permitir un avance de todos y cada uno de sus componentes, a la vez que el fortalecimiento de una cultura común y la posibilidad de que se haga real el aprendizaje organizacional. Es el aprendizaje

individual y colectivo el que justifica que las comunidades puedan llamarse formativas, aunque adopten diferentes modalidades”.

No obstante, y como decíamos anteriormente, en el contraste que hemos hecho a lo largo de este tiempo con otros departamentos de formación del ámbito público hemos descubierto que bajo la misma denominación encontramos proyectos totalmente diversos y, al contrario, con distintos nombres aparecen experiencias bastante semejantes.

Así, hay instituciones que denominan comunidades de aprendizaje a espacios, lugares virtuales, del tipo repositorios de contenidos, que se ofertan a los empleados para que obtengan recursos que les permitan procesos de autoformación o complementos a una formación más formal. Por otra parte, a las iniciativas semejantes a las que nosotros impulsamos con este nombre se les conoce en otros sitios como grupos de trabajo o comunidades de práctica.

La lección aprendida, pues, estriba en la necesidad de investigar, detrás de los nombres, los enfoques, metodologías, objetivos, etc., de cada una de estas comunidades, a la vez que –tal como razonamos antes– restamos trascendencia al tema de las denominaciones.

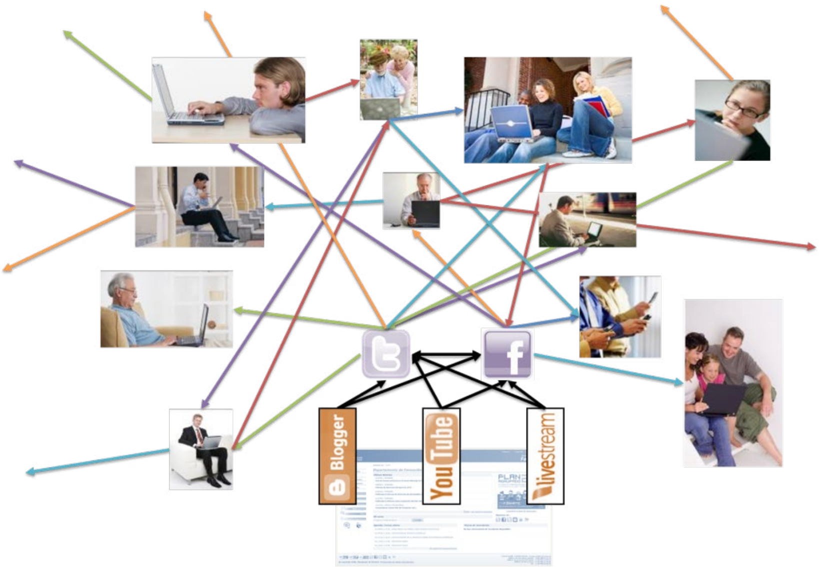
5.9 Publicar, compartir y difundir

Una de las cuestiones definitorias de nuestro modelo tiene que ver, tal como hemos indicado anteriormente, con la exigencia de que cada comunidad adquiera el compromiso de elaborar un “entregable” como justificación del trabajo que han decidido llevar a cabo. Sería como la prueba palpable e inequívoca de que la comunidad ha existido y hay una muestra tangible de ello.

En esta época marcada por la tecnología, y en un contexto en el que la mayor parte de la vida de la comunidad ha transcurrido en el mundo virtual, puede parecer poco sostenible que se hagan ediciones de los documentos resultantes “en papel”. Sin embargo, y aprovechando los recursos de que disponemos en nuestra institución, hacemos breves tiradas de estos textos finales. Hemos aprendido a lo largo del tiempo que los autores, protagonistas de la comunidad, se sienten más reconocidos en la medida en que su nombre aparece en letra impresa; formamos parte de una cultura en la que lo publicado en papel sigue teniendo más valor que lo digital.

A pesar de ello, todos los entregables se publican también en formato digital y se suben a la web en abierto, de tal forma que se ponen a disposición de los profesionales que pudieran estar interesados en los contenidos.

Figura 4. Uso de redes sociales corporativas



Por medio de las redes sociales se lleva a cabo también una importante labor de difusión, de tal forma que se conozca y reconozca el esfuerzo realizado por los miembros de la comunidad y se facilite la trasferencia de lo aprendido a otros contextos semejantes. Si esto ya es un valor *per se*, en el sector público tiene más sentido. De alguna forma, no hacemos sino devolver a la red un producto que pudo realizarse gracias a lo obtenido en ella y al que hemos añadido valor. Esta es la filosofía 2.0 que deseamos que cale en nuestros empleados públicos y que les abre las puertas de la colaboración con otros, para hacer crecer el conocimiento organizacional, dentro de la institución y también fuera, en el mundo de las administraciones públicas.

5.10 La versatilidad de las CoP

El mundo público en general, y el de la Administración local en particular, se caracteriza también por la diversidad de colectivos profesionales que conviven en él. Si observa el lector el ayuntamiento de la ciudad o pueblo en el que vive, comprobará que en él trabajan policías locales junto a auxiliares administrativos, personal de oficios diversos (fontaneros, pintores, electricistas… incluso enterradores) junto con recaudadores de tributos o técnicos informáticos. Pues bien, otro de los valores de las comunidades de aprendizaje es que, haciendo las salvedades que apuntábamos anteriormente, en el sentido de que sus miembros precisan de un cierto grado de experiencia profesional, se nos presentan como una metodología muy versátil. En nuestro caso, hemos trabajado con colectivos tales como informáticos, policías locales, directivos, técnicos de urbanismo, profesionales del área social, juristas, formadores… sin que podamos establecer que el mayor o menor grado de éxito tenga relación alguna con el colectivo profesional destinatario.

Por tanto, desde esta perspectiva entendemos que las comunidades de aprendizaje son un lugar ideal en el que poner en práctica la máxima de “aprender haciendo”, o una forma de explorar ámbitos de aprendizaje centrados en el puesto de trabajo que nos ayuden a poner en valor el conocimiento organizacional, potenciando la interdisciplinariedad.

6 Resultados

Los niveles de satisfacción que expresan los alumnos al evaluar la comunidad son, desde un punto de vista cuantitativo, comparativamente más altos que los que se otorgan a otras acciones formativas. En este sentido, mientras que la media de satisfacción global de toda la formación está en un 3,61 (sobre 4), en el caso de las CoP asciende a 3,93, alcanzando la máxima puntuación, es decir 4 sobre 4, en la mitad de las celebradas

Reconocimientos externos

Por otra parte, también queremos hacer mención expresa a los reconocimientos externos recibidos hasta la fecha de esta experiencia:

- ✓ La CoP “Liderazgo de proyectos” fue premiada por el INAP en la primera convocatoria de los premios a la Calidad de la Formación para el empleo 2011, en la categoría “innovación didáctica”.
- ✓ El “Protocolo de aplicación del ENS”, entregable fruto de la CoP “Plan de adecuación al ENS”, recibió el premio al “proyecto referente en seguridad” en la convocatoria del CNIS 2013 (III Congreso nacional de interoperabilidad y seguridad).
- ✓ El proyecto Formación 2.0 es premio a la gestión del conocimiento, concedido por la AEVAL (Agencia Española de Evaluación y Calidad) en la convocatoria de 2011 (resuelto en 2012),
- ✓ La CoP “Elaboración de cartas de compromisos” ha sido premiada por el INAP en la tercera convocatoria de los premios a la calidad de la formación para el empleo 2013, en la categoría “innovación didáctica”.

7 Conclusiones

Hoy, los departamentos de formación nos movemos en una difícil tesitura. Fruto de la crisis económica, los recursos destinados a facilitar el reciclaje permanente de los empleados han disminuido drásticamente. En la mayoría de los casos, en el ámbito público estamos gestionando apenas un 40% del presupuesto de hace tan solo tres años.

Sin embargo, aun siendo esto importante, que lo es, no es el detonante que está provocando el rápido cambio de modelo formativo, caracterizado por la eclosión del aprendizaje informal y facilitado por el impacto de Internet y la web 2.0.

Por lo tanto, estas dos variables –crisis económica e impacto tecnológico– nos están obligando, a los gestores de formación (del ámbito público también), a reinventarnos. En este sentido, los tradicionales planes de “oferta” que publicamos anualmente deben dejar paso a acciones “de demanda” que faciliten el aprendizaje de los empleados públicos. Tengamos en cuenta que Internet está facilitando la autoformación, en cuanto ayuda a encontrar soluciones de forma inmediata, casi en tiempo real.

Nuestra labor ahora tendremos que orientarla más hacia la ayuda que nos pidan nuestros

usuarios para desarrollar sus PLE (entornos personales de aprendizaje). En esta línea, nuestras organizaciones nos van a requerir un papel cercano al del consultor y no tanto al de gestor de formación tradicional.

Los colaboradores con los que contamos, excelentes profesores de clases presenciales y proactivos tutores de cursos *on line*, deben también ir modificando sus maneras de hacer y es nuestra responsabilidad ayudarles a ello. Ahora precisamos figuras próximas a los curadores de contenidos y profesionales con habilidades para dinamizar grupos y que se muevan con soltura en el mundo tecnológico actual. Como ya apuntamos en otro lugar, serán estos perfiles los moderadores ideales de las comunidades de aprendizaje que propugnamos.

Si estamos de acuerdo en que la mayoría del aprendizaje que obtenemos es experiencial, fruto de cómo venimos resolviendo los problemas laborales a los que nos enfrentamos a diario, y también social, como consecuencia de la interrelación con nuestros compañeros de trabajo, convendremos que es a potenciar estos aprendizajes a lo que debemos dedicarnos.

El conocimiento, el saber hacer de nuestras organizaciones, está dentro. Es por tanto nuestra obligación sacarlo a la luz y ponerlo en valor para su aprovechamiento colectivo, por parte de la Administración a la que pertenecemos, pero también para difundirlo y compartirlo con otras. Es, pues, en este nuevo contexto de gestión del conocimiento en el que las comunidades de aprendizaje que proponemos van a encontrar un caldo de cultivo excelente para su desarrollo.

8 Referencias

Babot Gutiérrez, I. (2010). *Plan Director de implantación de e-learning y formación 2.0 en la Diputación de Alicante. Planificación y metodología*. Diputación de Alicante (documento interno).

Calvo, A., y Latorre, J. A. (2013). “Relato de una CoP”, parte I, en revista *Observatorio de RRHH y Relaciones Laborales*, marzo 2013 (pp. 62-66).

Calvo, A., y Latorre, J. A. (2013). “Relato de una CoP”, parte II, en revista *Observatorio de RRHH y Relaciones Laborales*, abril 2013 (pp. 66-72).

Departamento de Formación (2012). Memoria presentada al premio Gestión del conocimiento 2011 de AEVAL. Disponible en: http://formacion.diputacionalicante.es/default.aspx?lang=es&ref=almacen&idRecurso=462.

Gairín, J. (2010). “Formarse y aprender en comunidad”, en Gairín, J. (ed.). *Nuevas estrategias formativas para las organizaciones*. Congreso EDO 2010. Barcelona Wolters Kluver España.

Latorre Galicia, J. A. (2011). “Los secretos de Innovarte.cop”, en el blog de formación de la

Diputación de Alicante: http://blog.formacion.diputacionalicante.es/2011/10/los-secretos-de-innovartecop.html.

LATORRE, J. A. (2012). “El Proyecto Formación 2.0 de la Diputación de Alicante se convierte en modelo de éxito”, en revista *Observatorio de RRHH y Relaciones Laborales*, octubre 2012 (pp. 60-70).

LATORRE, J. A., CANO, C., y LIFANTE, R. (2013). “Les comunitats d’aprenentatge de la Diputació d’Alacant”, en *Eines i processos per al treball col·laboratiu* (pp. 128-141). Generalitat de Catalunya. Conselleria de Justícia.

MARTÍNEZ MARÍN, J. (2012). “Aprendizaje en el puesto de trabajo: revalorizando los aprendizajes informales”, en revista *Observatorio de RRHH y Relaciones Laborales*, noviembre 2012 (pp. 51-55).

WENGER, E. (2001). *Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad*. Ed. Paidós. Madrid.

Capítulo 5

Estrategias de implantación y gestión de las redes sociales en el sector público
Implantación de un *social media plan* en la Administración pública

de Mayte Vañó Sempere

Resumen

La consolidación de las redes sociales como un medio de comunicación más en nuestra sociedad implica la necesidad de una presencia oficial de las administraciones públicas en las mismas. Pero esta presencia debe seguir unos objetivos claros de comunicación bidireccional, debe ser homogénea y coherente, apoyando así los criterios de transparencia de la institución, debe contribuir y fundamentarse en la comunicación interna y servir de instrumento para la resolución efectiva de situaciones de crisis. Estos objetivos solo son posibles si la presencia y gestión de la comunicación en redes sociales parten de una estrategia y se asegura su continuidad mediante el establecimiento de unas pautas y la dotación de un equipo humano correctamente formado y dirigido.

En la ponencia se desarrollará como caso de estudio la implantación de la estrategia de comunicación en redes sociales de la Diputación Provincial de Alicante.

Palabras clave

Redes sociales, Administración pública, estrategia, comunicación, *social media plan*

1 Introducción

La llegada de Internet y, en particular, de las características interactivas de la web 2.0 en los últimos años ha dado lugar a una explosión de interés en la participación del ciudadano (Sashi, 2012). Las administraciones públicas, conscientes de ello, han encontrado en las redes sociales un instrumento para apoyar los criterios de transparencia en el desarrollo de su labor y en los últimos años han iniciado y hecho efectiva su presencia oficial en plataformas de comunicación en *social media*.

Pero esta presencia debe seguir unos objetivos claros de comunicación bidireccional, debe ser homogénea y coherente, debe contribuir y fundamentarse en la comunicación interna y servir de instrumento para la resolución efectiva de situaciones de crisis. Estos objetivos solo son posibles si la presencia y gestión de la comunicación en redes sociales parten de una estrategia y se asegura su continuidad mediante el establecimiento de unas pautas y la dotación de un equipo humano correctamente formado y dirigido.

Se trata al fin y al cabo de la aplicación de un *social media plan*, o plan estratégico de presencia en redes sociales, a la comunicación institucional.

La Diputación de Alicante fue consciente de la importancia de la comunicación en redes sociales desde el año 2010. Su presencia oficial en las primeras etapas se redujo a los organismos autónomos con público objetivo externo a la provincia (Museo Arqueológico MARQ y Turismo Costa Blanca), aunque posteriormente se sumaron otras áreas u organismos autónomos con clara vocación de cooperación y corresponsabilidad, como el departamento de Formación.

En el año 2013, coincidiendo con la creación de la nueva web institucional, se hizo palpable la necesidad de la creación de una estructura homogénea de presencia en redes sociales. Para ello, se determinó la incorporación a la plantilla del Gabinete de Comunicación de un

experto en comunicación en redes sociales, para ocupar el puesto de *Social Media Strategist*. Se recurrió a un empleado público que reunía las aptitudes, formación y experiencia necesarias, y se estableció su comisión de servicios en este puesto durante un año, periodo necesario para el establecimiento de la estrategia, creación de canales, formación y supervisión de los responsables de la gestión de los canales.

En el presente documento se analizan los pasos seguidos para la implantación del *social media plan* en la Diputación Provincial de Alicante.

2 Fase I: el *briefing*

Todo plan de comunicación debe basarse en un *briefing* o documento base que permita analizar la situación actual de la institución y trace las líneas del trabajo a seguir. Esta primera fase del proceso implicará un estudio en profundidad de los siguientes puntos:



2.1 Análisis de la institución

El proceso de análisis de la institución al completo es fundamental, ya que una presencia correcta en redes sociales persigue una comunicación homogénea y consecuente con las particularidades y características de la misma como un *todo*. El responsable de elaborar la estrategia deberá conocer no solo la trayectoria de la institución, sino todos y cada uno de los servicios que ofrece, como si de líneas de producto se tratara, para determinar las necesidades reales de comunicación en medios sociales y la estructura de comunicación interna para la resolución de posibles contingencias.

En el caso de la Diputación de Alicante, en este proceso se llevaron a cabo visitas físicas a todas las áreas, departamentos y organismos autónomos. En las reuniones estuvieron presentes los jefes o directores de área y el personal susceptible de ser en un futuro responsable de la gestión de la comunicación en redes sociales, o responsable activo ya de la misma (en el caso de departamentos u organismos con presencia 2.0 anterior).

2.2 Objetivos

Debemos distinguir dos líneas de objetivos diferentes en la presencia de una institución en redes sociales:

- Los objetivos generales de la institución.
- Los objetivos de cada departamento/área/organismo autónomo.

Los objetivos generales de la presencia en redes de la Diputación de Alicante se definieron en los siguientes:

– Creación de una estructura homogénea de presencia en redes sociales de la institución.

– Mejorar la imagen corporativa de la Diputación mediante el incremento de la comunicación y difusión de la información sobre la corporación y los servicios prestados a los ayuntamientos de la provincia y a la ciudadanía.

– Mejorar criterios de transparencia de la institución, dando más difusión a las actividades y convocatorias de las distintas áreas y ofreciendo al ciudadano nuevas formas de contacto y comunicación con nuestra institución.

– Acercar la institución a la ciudadanía, haciéndose eco de la vocación de servicio público que justifica su existencia. Diputación de Alicante somos personas que trabajamos con la vocación de este servicio.

– Establecer relaciones con personas o grupos de influencia (medios de comunicación, expertos, empresas…).

– Servir como altavoz de las acciones y servicios publicados en redes sociales por los municipios de la provincia de Alicante que tienen presencia 2.0, y de plataforma de comunicación para aquellos que no tienen esta presencia activa en redes sociales. Poner a su disposición esta nueva plataforma de comunicación con los ciudadanos.

– Contribuir a la comunicación interna entre los departamentos/áreas/organismos autónomos de la institución, tanto para poder informar correctamente al ciudadano como para crear una estrategia de acciones coordinada.

– Gestionar crisis. Evitar los daños que puedan surgir de una situación adversa y anticipar soluciones al mal ocasionado. Realizar un seguimiento y prestar atención a las opiniones de los ciudadanos para poner en marcha las actuaciones pertinentes.

– Potenciar el posicionamiento SEO que relacione en Internet a la institución con los servicios que realiza o avala.

Sin embargo, dentro de estos objetivos generales, y en función de los servicios ofrecidos, cada área o departamento debe definir sus propios objetivos. La respuesta a la pregunta “¿qué queremos comunicar?”, y más concretamente en el caso de medios sociales “¿qué queremos transmitir?”, debe ser muy clara, porque permitirá establecer una correcta estrategia de contenidos adaptada a cada una de las áreas. También determinará si los contenidos a transmitir precisan de una comunicación bidireccional o es suficiente con un medio de comunicación unidireccional, como pueda ser la propia web de la institución.

En las reuniones realizadas con todos los departamentos y organismos de la Diputación de Alicante se establecieron las distintas líneas de servicios (lo que sería una línea de negocio en una empresa del sector privado) y se consensuó su integración en la comunicación bidireccional común de toda la institución. Se determinó cuáles de ellos precisaban de canales propios y cuáles podrían alimentar los canales genéricos de la institución.

2.3 Público objetivo

Es un error considerar que la comunicación de una institución se dirige al ciudadano “en general”; al contrario, cada línea de servicios se dirigirá a un sector concreto de la población. Solo de este modo se puede lograr adaptar el tipo de contenidos y el lenguaje a utilizar a quienes realmente

están implicados en los servicios ofrecidos.

El público objetivo también determinará en qué plataformas de redes sociales es necesaria la presencia de la institución. ¿Dónde “habla” nuestro público? ¿Es nuestro público usuario activo de medios sociales?

Se determinó el público objetivo indicado a cada área/departamento/organismo autónomo de la Diputación de Alicante, pero sin descuidar la homogeneidad y siendo conscientes de que tanto el ciudadano en general como las administraciones públicas de los diferentes núcleos de población de la provincia y los medios de comunicación deberían encontrar también respuesta en su presencia 2.0.

2.4 Antecedentes

Para establecer las necesidades reales de presencia en redes sociales debemos conocer y analizar las características de la comunicación llevada a cabo anteriormente por la institución y las consecuencias de la misma. No solo cómo se ha comunicado, sino cómo ha reaccionado el público objetivo.

Al tratarse la Diputación de Alicante de una institución con una línea de servicios tan amplia, encontramos mucha disparidad en este punto, con una buena comunicación unidireccional desde la gerencia, aunque con departamentos y organismos cuyo reconocimiento por parte del ciudadano era casi nulo por no tener contacto directo con el mismo. Este hecho provocaba un desconocimiento palpable de la institución por parte de la población general y una respuesta incorrecta ante situaciones de crisis, así como una insuficiente difusión de los servicios ofrecidos.

2.5 Situación actual (presencia en redes sociales)

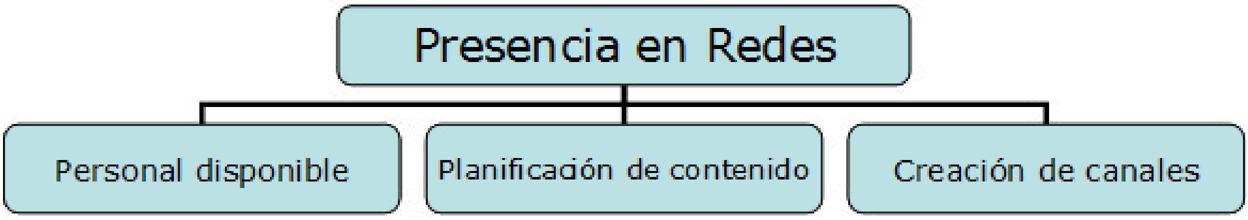
Es el momento del análisis de la presencia en redes sociales anterior a la implantación estratégica. En la mayoría de los casos las instituciones comienzan su andadura en redes sociales de un modo caótico, se abren canales por decisión de un departamento, por iniciativa de un jefe de área, consejo de una empresa externa colaboradora o simplemente por la voluntad de un empleado público. No se busca la homogeneidad ni se plantean objetivos.

Sin embargo, este hecho no supone que se deba volver al punto de partida sino que se deberá sopesar qué canales pueden obtener un retorno de la inversión (ROI) si se configuran correctamente o si se adaptan convenientemente a los objetivos a conseguir. El trabajo en la comunicación bidireccional es lento y no se obtienen resultados realmente satisfactorios hasta pasados al menos seis meses desde su implantación.

En la Diputación de Alicante el trabajo se centró principalmente en la correcta configuración de los canales y en la integración de aquellos cuyos objetivos de comunicación fueran comunes. Se eliminaron los canales inactivos y se aprovecharon aquellos en los que las plataformas permitían la fusión o modificación. En el caso de Twitter y Facebook, se recurrió al servicio de ayuda de ambas plataformas para obtener nombres de usuarios concretos, la eliminación de

duplicidades o la denuncia por suplantación o uso indebido de marca.

3 Fase II: presencia en redes



Concluida la fase de estudio, se comienza a perfilar la estructura real de presencia en redes sociales: qué organismos o departamentos deben llevar a cabo su comunicación en medios sociales y cuáles son los canales indicados.

Es fundamental ser realistas ante las posibilidades de presencia 2.0. A pesar de que la creación de canales en medios sociales no supone un coste directo por uso de la herramienta, sí que supondrá un desembolso económico tanto si se recurre a contratación externa como si se realiza por personal propio de la institución; las horas de trabajo invertidas en la comunicación tienen un coste personal y económico, y solo la continuidad de la misma y la consecución de objetivos pueden justificar la inversión.

Tener una presencia mal definida en redes sociales, con una estrategia y una presencia pobre o no continuada, es tan poco recomendable como no tener ninguna. El esfuerzo en el diseño de estrategia y el mantenimiento de los perfiles es imposible de conseguir a un coste cero (González, M. R.; Llopis, J., y Gascó, J. L., 2013).

3.1 Personal disponible

La gestión de comunicación en redes sociales puede ser llevada a cabo a través de tres estructuras organizativas:

- ***Community manager*** (responsable de la gestión de comunicación en redes sociales) interno + ***social media strategist*** (responsable de estrategia y control) interno.
- ***Community manager*** externo + ***social media strategist*** interno.
- ***Community manager*** externo + ***social media strategist*** externo.

En el caso de la Diputación de Alicante la fórmula adoptada fue la primera: tanto los *community managers* como el *social media strategist* serían internos.

Se determinó la incorporación a la plantilla del Gabinete de Comunicación de un experto en comunicación en redes sociales para ocupar el puesto de *social media strategist*. Se recurrió a un empleado público que reunía las aptitudes, formación y experiencia necesarias y se decretó su comisión de servicios en este puesto durante un año, periodo necesario para el establecimiento de la estrategia, creación de canales, formación y supervisión de los responsables de la gestión de los canales.

El punto clave para la puesta en marcha de la presencia 2.0 de las diferentes áreas/departamentos/organismos autónomos fue la confirmación de disponibilidad de personal suficiente para atenderlas. Cada departamento debe disponer de un mínimo de dos personas, a cuyas funciones se añada la gestión de presencia en redes sociales. Dada la característica fundamental de inmediatez de la comunicación en medios sociales, la responsabilidad de su gestión no puede recaer en una sola persona, ya que quedaría desatendida en caso de los descansos laborales o bajas eventuales. Independientemente de que se determine a un responsable por departamento, existirá siempre como mínimo otra persona que le apoye y sustituya en caso necesario.

A cada uno de los *community managers* se les pidió un compromiso con su nueva tarea, incluyéndola en sus funciones, establecidas en la RPT (relación de puestos de trabajo) oficial de la institución. La continuidad de los empleados públicos encargados de esta tarea es fundamental, no solo por la preparación necesaria sino porque es el modo más indicado para asegurar la continuidad de la comunicación eficiente en redes sociales.

3.2. Planificación de contenido

El eje principal para la continuidad de la comunicación en redes sociales es la calidad y la constancia de los contenidos. Se debe buscar la generación de contenidos interesantes para los ciudadanos, más allá de los exclusivos de la institución. Por otro lado, se debe mantener un diálogo constante, comprometido con los intereses de los usuarios (Legorburu, J. M.; Barceló, T., Alcudia, M., 2012).

No todos los contenidos son susceptibles de ser publicados en medios sociales, ni todos los departamentos o áreas de una administración pública generan la suficiente cantidad de contenidos como para justificar una presencia 2.0 constante.

Se desarrolló un plan de contenidos en redes sociales exclusivo para cada una de los departamentos de la Diputación de Alicante. Un plan editorial justificado por un público y unos objetivos singulares que trazase la línea editorial común pero que transmitiera correctamente los servicios ofrecidos por cada uno de ellos y permitiera una interacción con el ciudadano.

Una máxima fundamental en la que se basan los contenidos en redes sociales de la Diputación de Alicante es aquella que debería observar cualquier administración pública: comunicación institucional no es comunicación política. Es la institución la que tiene presencia 2.0, no el partido político que eventualmente la gobierna.

3.3 Creación de canales

Web 2.0

Presencia de las Áreas de la Excma. Diputación de Alicante en Redes Sociales.

	Facebook	Twitter	YouTube	Issuu	Slideshare	Flickr	Instagram	Pinterest	Google+	Vimeo	blog
Diputación de Alicante	●	●	●	●	●						
Adda - Auditorio	●	●	●			●					
Agencia Energía	●	●				●					
Bienestar Social	●	●									
Ciclo Hídrico - Agua	●										
Ciudadanos Extranjeros	●	●									
Documentación		●									
Formación	●	●	●								●
Instituto de la Familia P.H.	●	●									
Igualdad	●	●									
Instituto Gil-Albert	●	●									
Juventud	●	●	●								
Marq Alicante - Museo	●	●	●				●	●	●	●	● ●
Medio Ambiente	●	●									
Mubag - Museo	●	●									
Muboma - Museo	●	●	●								
Turismo Costa Blanca	●	●	●	●	●		●	●			●

Solo aquellas áreas/departamentos/organismos autónomos de la Diputación de Alicante que cumplían los requisitos señalados en los puntos 3.2 y 3.3 tienen presencia actual en redes sociales, lo que no excluye la posibilidad de que los canales se amplíen en un futuro.

Como se ha señalado en el punto 2.5, en algunos departamentos/áreas no fue necesaria la creación de nuevos canales, sino la adaptación, modificación o mejora de los existentes.

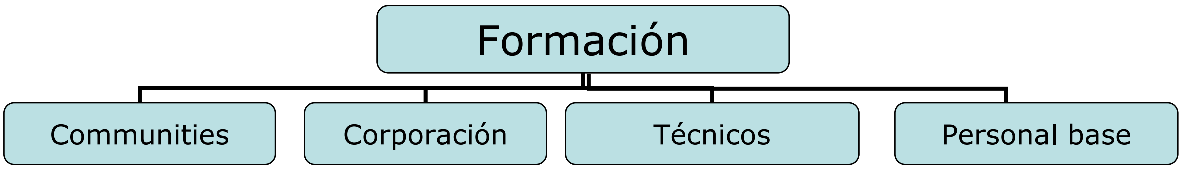
Aquellos contenidos generados por la institución cuyos departamentos/áreas no tienen presencia activa en redes sociales son compartidos en el canal genérico de la Diputación de Alicante, que también sirve de altavoz para el resto de canales. Se logra así una uniformidad de la presencia en Internet de la institución y unos contenidos adaptados para cada tipo de público.

La presencia en redes sociales de la Diputación de Alicante debe ser un reflejo de su vocación de asistencia y apoyo a los municipios de la provincia. Por ello, las áreas/organismos podrán combinar la información generada por la institución con la que puedan generar los municipios respecto de su actividad. Servirán de este modo como altavoz de las acciones y servicios publicados en redes sociales por los municipios de la provincia de Alicante que tienen presencia 2.0 y como plataforma de comunicación para aquellos que no cuentan con esta participación activa.

La elección de las plataformas en los diferentes departamentos de la Diputación no es casual sino que responde a los resultados obtenidos en las fases anteriores del *Social Media Plan*.

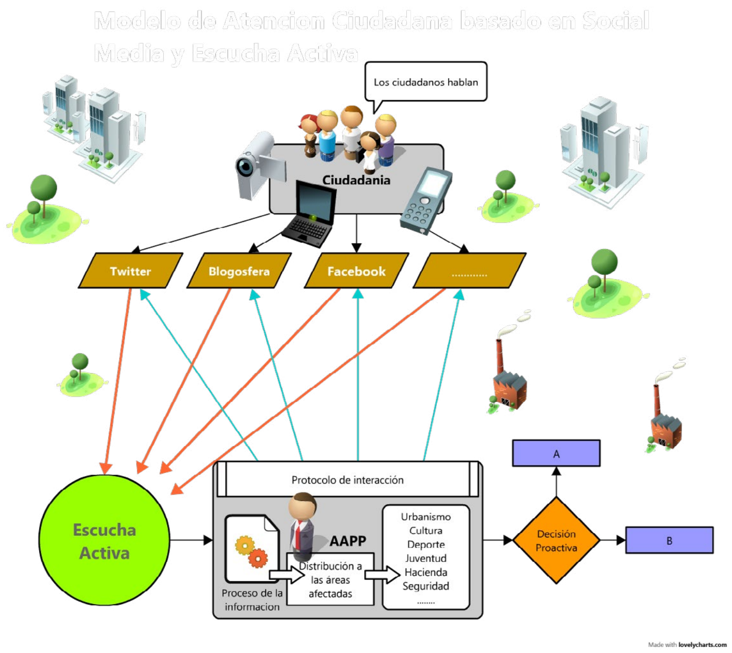
Obedece a las respuestas a las preguntas: *¿Cuál es el objetivo? ¿Cuál es el público objetivo? ¿Dónde está presente este público objetivo? ¿Qué tipo de contenidos se van a compartir? ¿De qué personal se dispone para atender la publicación y gestión de la conversación generada?* Debido a la singularidad de sus contenidos y público objetivo diferenciado, los organismos autónomos Museo Arqueológico MARQ y Turismo Costa Blanca tienen presencia en un mayor número de canales y personal dedicado exclusivamente a la comunicación en redes sociales. El resto de departamentos o áreas centran su conversación casi exclusivamente en Facebook y Twitter, y son apoyados por los canales genéricos de la Diputación de Alicante para compartir otro tipo de contenidos (como pueden ser, por ejemplo, vídeos en la plataforma YouTube o documentos en Issuu).

4 Formación



La base de una óptima comunicación en medios sociales es la implicación de todos los agentes relacionados directamente con la misma. No solamente por la correcta generación y comunicación de contenidos, sino para asegurar la bidireccionalidad de los mismos con respecto al ciudadano. Aseguramos así un modelo de atención ciudadana basado en la escucha activa y la resolución efectiva de situaciones de crisis.

Carlos Guadián lo ejemplifica en su esquema "Modelo de atención ciudadana basada en el Social Media y la escucha activa" (Blog K-Government, 2009).



La presencia 2.0 de una administración pública implica la escucha activa de las opiniones

de los ciudadanos en los diferentes canales de comunicación en Internet. Pero esta escucha debe completarse con un protocolo de acción y reacción; la información es recibida por los responsables de la gestión de comunicación en *social media* y procesada y transmitida a los diferentes departamentos, lo que provoca una decisión proactiva que es transmitida de nuevo al ciudadano. Y esto solo es posible con una implicación real de toda la institución.

4.1 Formación de los *community managers* o gestores de cuentas

Al frente de la comunicación en Internet de una administración pública debe haber profesionales formados, con unas aptitudes y unas actitudes que les validen para realizar sus funciones.

En el modelo seguido por la Diputación de Alicante, estos profesionales fueron seleccionados entre el personal de cada departamento/área/organismo autónomo. Los criterios que se siguieron fueron en primer lugar la voluntad de llevar a cabo la tarea y la implicación con el proyecto. Aunque se valoraron sus conocimientos previos de gestión de cuentas en redes sociales, no fue este el ítem más valorado, sino que prevalecieron valores fundamentales para un *community manager* como puedan ser la empatía, la capacidad de redacción, el conocimiento de los servicios ofrecidos y la actitud proactiva hacia la toma de decisiones.

El proceso de formación se realizó con un curso de iniciación de 20 horas de duración, punto de partida de una formación continua que les acompañará a lo largo del desarrollo de su gestión.

4.2 Formación de la corporación

Para que pueda desarrollarse con éxito un protocolo de reacción ante las necesidades, crisis y demandas de los ciudadanos en redes sociales, y para que los gestores de cuentas vean apoyadas sus funciones, es fundamental que la clase política conozca y comprenda la estrategia de comunicación bidireccional llevada a cabo por la institución.

Dada la vocación de la Diputación de Alicante de asistencia y apoyo a los municipios de la provincia, el departamento de Formación de la institución preparó una jornada formativa de estrategias de comunicación en redes sociales dirigida tanto a la corporación provincial como a alcaldes y concejales de toda la provincia. En ella se expusieron las claves de la presencia del organismo central en redes sociales así como la posibilidad de desarrollo individual por cada municipio.

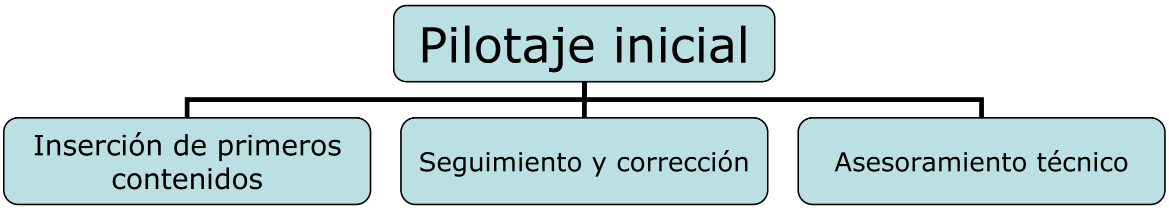
4.3 Formación de técnicos y personal base

Del mismo modo, es importante que toda la organización conozca y se implique en la comunicación de la institución. Para ello debe existir una formación previa que les permita conocer el funcionamiento y las particularidades de la conversación en las diferentes plataformas sociales.

El personal base puede de este modo convertirse también en el principal *influencer* o agente influyente en la difusión de la presencia 2.0 de la institución.

Las administraciones públicas deben afrontar las nuevas necesidades de capacitación de su personal dentro de la dimensión digital. No solo se trata de establecer los usos esperados, sino también de ofrecer herramientas concretas que permitan afrontar con garantías la relación cada vez más directa con la ciudadanía. (Criado, J. I., y Rojas, F., 2013).

5 Pilotaje inicial



5.1 Inserción de primeros contenidos

Una vez creados los canales de comunicación en redes sociales, la dirección estratégica de comunicación realiza y/o supervisa los primeros contenidos publicados.

De este modo se ejemplifica y se establecen las bases que permitirán a cada departamento llevar a cabo una comunicación homogénea y correcta según las normas y la filosofía de cada plataforma o herramienta.

5.2 Seguimiento y corrección

Todos los contenidos publicados por los diferentes departamentos/áreas/organismos autónomos deben ser supervisados por la dirección estratégica de comunicación en redes sociales.

Como bien define Rafa Rubio (2014), “las funciones de las redes sociales van mucho más allá, hasta configurarse como el *frontdesk* del gobierno abierto”. Las plataformas sociales ponen a disposición del ciudadano un mostrador expuesto permanentemente al público, lo que implica la necesaria rigurosidad de los contenidos publicados y el extremo cuidado ante las respuestas y comentarios que se ofrecen.

Sin el debido seguimiento y la rápida corrección de errores, el resultado de la comunicación en medios sociales puede llegar a ser el contrario al pretendido en los objetivos planteados o, incluso, contraproducente para la imagen de la institución.

En la Diputación de Alicante el pilotaje inicial de seguimiento y corrección de contenidos publicados se realizó a lo largo de toda la fase de implantación de la estrategia, no solo como instrumento de control sino también como parte de la formación continua ofrecida a los gestores de las cuentas (*community managers*).

Este seguimiento lo realiza la sección de redes sociales del Gabinete de Comunicación, pero es supervisado también por los responsables técnicos y políticos de cada área u organismo. Tal y como se indicaba en el punto 4 del presente documento, solo la implicación de los responsables

puede asegurar la correcta implantación de una comunicación 2.0. Un control deficiente podría suponer consecuencias no deseadas para la institución en el caso de errores no subsanados o incorrectamente desarrollados.

5.3 Asesoramiento técnico

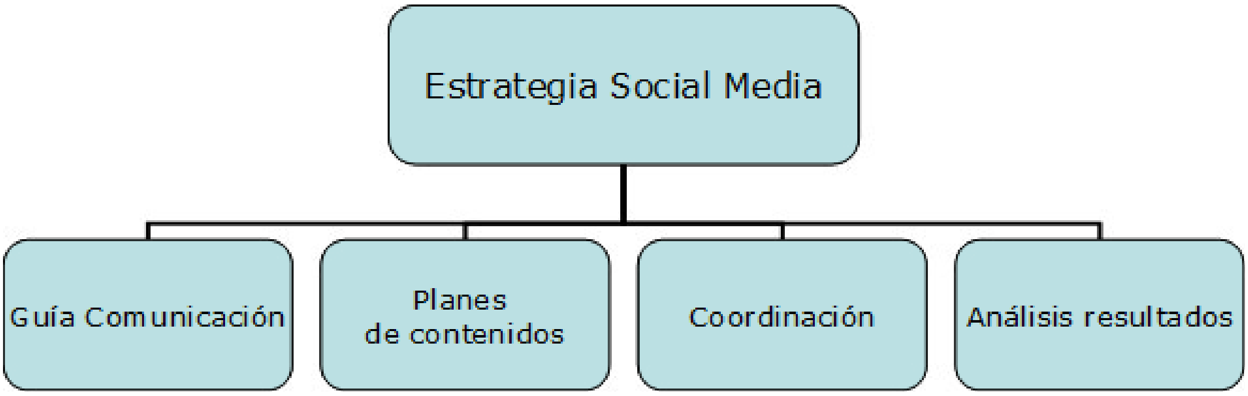
Las herramientas, plataformas y *software* de redes sociales cambian constantemente, lo que provoca la necesidad de reciclaje continuo de los responsables de su gestión.

En el caso de las administraciones públicas con una gestión externalizada, será el profesional responsable de la comunicación en *social media* quien deberá estar al tanto de cualquier novedad o modificación en el uso de las herramientas. También deberá identificar los posibles cambios en el uso de las mismas por parte de los ciudadanos o los nuevos canales de comunicación que eventualmente puedan resultar indicados para mejorar la comunicación bidireccional de la institución.

En el caso de las administraciones en las que, como la Diputación de Alicante, la gestión de la comunicación en redes sociales es interna, este hecho implica la necesidad de una formación y asesoramiento constante del personal responsable. Este asesoramiento puede también subcontratarse externamente, aunque lo idóneo es contar con un equipo o asesor interno dentro de la organización. De este modo la comunicación es más fluida y el conocimiento de las necesidades, tanto de la institución como del personal responsable y los ciudadanos, más certero.

Desde la sección de redes sociales del Gabinete de Comunicación de la Diputación, este asesoramiento se llevó a cabo de forma colaborativa, con reuniones periódicas con todos los *community managers* y una comunicación constante y abierta a través de un grupo cerrado en Facebook. La elección de este canal interno de comunicación obedece tanto a una razón operativa como de gestión de equipos. Muchos de estos gestores de cuentas comenzaban su andadura en redes sociales con la gestión de los canales oficiales, y mantener una plataforma de formación dentro de la propia herramienta fomentaba en ellos el hábito en su uso. Además, el carácter informal de la plataforma Facebook permite mayor fluidez en las conversaciones y propicia la sensación de pertenencia al grupo.

6 Estrategia de *social media*



El paso final en la implantación de la comunicación en redes sociales, sea en una empresa privada o en una administración pública, es la definición de la estrategia propiamente dicha que se llevará a cabo.

Esta estrategia no puede ser en ningún caso inalterable, sino que deberá ser revisada periódicamente y adaptada a los cambios tanto en las herramientas como en la propia institución y la sociedad.

6.1 Guía de comunicación en redes sociales o guía de usos y estilo

Las guías de comunicación o guías de usos y estilo son documentos escritos en los que se desarrollan objetivos, normas de conducta, usos y estilo, pautas sobre la propiedad intelectual y protección de datos; asimismo, se debe informar acerca de las consecuencias de la inobservancia de estas pautas. Y es que igual de importante resulta conocer el entorno tecnológico y el marco legal en el que la Administración debe moverse como diseñar un marco legal interno que establezca con precisión qué se espera de los empleados públicos adscritos a la organización en cuestión (Pereyra, T., 2012).

La guía de comunicación redactada para la Diputación de Alicante se planteó como un documento de trabajo integral que implica a la institución completa, incluyendo todas las áreas, departamentos, organismos autónomos y a los empleados públicos y responsables políticos que en ella trabajan.

Se trata también de un documento flexible que será revisado por los responsables de su gestión y puesta en práctica para adaptarla y mantener su eficacia. Para ello, a través del departamento de Formación de la Diputación, se ha creado una COP (comunidad de aprendizaje) formada por todos los *community managers* de la institución y tutorizada por la responsable de la implantación de la estrategia de comunicación en redes sociales. Esta COP será la encargada de elaborar la revisión anual y adaptación de la guía, en función de su propia experiencia y los errores o posibles mejoras detectadas en el desarrollo de su labor.

La guía se desarrolló alrededor de cinco grandes bloques:

- **Normas de uso y participación.** Recoge tanto las relativas a los ciudadanos como a la

propia institución y a sus empleados.

- **Contenidos**. Se desarrollan los tipos de contenidos de carácter general que se compartirán en redes sociales, así como los usos lingüísticos, el tono y estilo.
- **Plataformas**. Recoge las normas de uso y características propias de todos los canales de comunicación en redes sociales utilizados por la institución y sirve de guía para su correcta administración.
- **Gestión de comunicación *on line***. Promoción, licencia de protección de contenidos, monitorización, subcontratación de servicios y gestión de crisis.
- **Medición de resultados**.

6.2 Planes de contenidos

Dada la diversidad de contenidos que una administración pública debe compartir en medios sociales, en función de su público objetivo concreto y los servicios que realiza, cada departamento, área u organismo autónomo debe disponer de un plan de contenidos propio. Se tratará siempre de un documento de trabajo interno, susceptible de ser modificado por las partes implicadas en su desarrollo y previo consenso con la dirección de comunicación en redes sociales.

Cada plan de contenidos debe desarrollar los siguientes puntos:

- **Objetivos** del departamento/área/organismo.
- **Público objetivo**.
- **Canales de comunicación**. Enumeración de los canales activos, con posible referencia a un proyecto más amplio si lo hubiese.
- **Tipos de contenido**. Desarrollará todos los contenidos propios a publicar, siguiendo siempre las pautas definidas en la guía de comunicación para la institución completa.
- **Planificación de contenidos**. Establece unas pautas de publicación para cada tipo de contenido concreto, señalando en qué momento y plataforma se debe llevar a cabo su difusión.

Ejemplo:

Tema	Pre-evento/acción	Desarrollo	Post-evento/acción
Actividad propia Diputación	Anuncio una vez aprobada la acción Facebook y Twitter. Youtube en su caso si hay vídeo presentación. Recordatorio semana previa al evento en Facebook y Twitter	Anuncio evento a primera hora de la mañana. Facebook y Twitter. Seguimiento en Twitter con el hashtag, en su caso * Contenido compartido desde perfiles en RRSS de otro área/organismo en su caso. Contenido compartido desde perfiles en RRSS de otros organismos oficiales/medios de comunicación.	Facebook y Twitter Fotografía aforo evento /premiados concursos/escenario. Enlace a noticia si hay eco en medios de comunicación. Vídeo en Youtube si se ha grabado. Slideshare si tenemos presentaciones a compartir.

- **Frecuencia de publicación**. Se establecerá una frecuencia de publicación por plataforma

o canal en función del tipo de herramienta, contenidos y personal disponible para la gestión de la comunicación.

- **Gestión de crisis**. Especifica los niveles de crisis (utilizando un sistema similar a los estados progresivos de alerta DEFCON) y los responsables implicados en cada uno de ellos.

6.3 Coordinación

Uno de los objetivos más importantes que debe perseguir la estrategia de comunicación en redes sociales de una administración pública es la homogeneidad de su mensaje. La institución es un *todo* que aglutina diferentes servicios al ciudadano pero cuyo objetivo de atención ciudadana debe ser siempre común.

Para lograr esta homogeneidad en el mensaje es muy importante la coordinación entre todos los departamentos con presencia 2.0 entre sí y con respecto a la estrategia de comunicación global de la institución. En ningún caso los canales de comunicación en redes sociales pueden sustituir la labor realizada por los diferentes gabinetes de comunicación, sino que la complementarán.

A fin de alcanzar esta coordinación, en la Diputación de Alicante se decidió establecer un sistema de calendarios de publicación específico para cada uno de los departamentos con presencia en redes sociales pero visible para el resto. Cada *community manager* se responsabiliza del mantenimiento de su calendario y puede consultar los calendarios del resto de compañeros a la hora de establecer su cronograma o a la hora de publicar contenidos.

Lo que se logra con este sistema es de nuevo fomentar el trabajo en grupo, se evita la duplicación de contenidos o la no difusión de determinados eventos o servicios y se favorece el que unos departamentos puedan servir en un momento dado para dar mayor difusión desde sus canales a determinados contenidos, compartiéndolos o mencionándolos.

La coordinación también se apoya en el grupo de trabajo en Facebook, así como en las posibilidades que ofrece cada herramienta como puede ser, por ejemplo, el seguimiento de una lista en Twitter participada por todos los perfiles de la institución.

6.4 Análisis de resultados

La presencia de una institución en redes sociales no debe tener como objetivo simplemente una visibilidad directa de la institución sino la amplificación de su información, la recomendación y la comunicación con los ciudadanos y municipios. Por este motivo la medición de resultados de la presencia en redes sociales de una administración pública no se basará únicamente en datos de seguidores sino de alcance e interacción.

La sección de redes sociales del Gabinete de Comunicación de la Diputación de Alicante es la responsable de recoger los datos mensualmente, analizarlos y realizar un informe trimestral. Este informe es revisado junto con el responsable de gestión de cada cuenta para adaptar la estrategia de comunicación en función de los resultados. Se emite un informe semestral de

resultados y acciones adoptadas, que se entrega al jefe de área/departamento o director del organismo autónomo y al jefe del Gabinete de Comunicación.

El cuadro de mando integral de cada cuenta recoge los siguientes parámetros:

- Audiencia. Seguidores y publicaciones.
- Interacciones. Acciones de los usuarios ante las publicaciones (me gusta, compartidos, retuits, alcance, impresiones…).
- Interés. Interacciones en función de las publicaciones.
- Compromiso. Interés en función de la audiencia.

Estos parámetros están basados en las recomendaciones aportadas por Jordi Graells en su presentación "Redes Sociales para transformar la Administración Pública" (2012), aunque con algunas modificaciones propuestas por el *social media strategist* de la Diputación de Alicante. Puede consultarse el cuadro de mando integral completo en el enlace http://www.maytevs.com/el-cuadro-de-mando-integral-para-medir-nuestra-actividad-en-redes-sociales/.

Los datos son extraídos de las estadísticas de las propias plataformas o mediante la subcontratación de herramientas de medición de pago.

Solo un estricto análisis de los parámetros anteriormente mencionados permitirá comprobar la correcta comunicación en medios sociales de la institución, siendo de especial relevancia la comparativa de su evolución a lo largo del tiempo. Se deben marcar objetivos reales y alcanzables que impliquen una mejora continua en la comunicación bidireccional de la Administración pública. A este análisis cuantitativo se unirá un análisis cualitativo que permita demostrar la correcta atención al ciudadano y el resto de objetivos planteados.

La comunicación en redes sociales es un proyecto de larga duración; en ningún caso debe plantearse a corto plazo. Solo con un esfuerzo real y una vocación clara de servicio público se puede obtener la máxima rentabilidad tanto para la imagen de la institución como para la implicación del ciudadano en los procesos y acciones de la misma.

7 Referencias

Alcudia, M., Legorburu, J. M., y Barceló, T. (2012). "Convergencia de medios. Nuevos desafíos para una comunicación global", p. 211.

Criado, J. I., y Rojas, F. (2014). "Las redes sociales digitales en la gestión y las políticas públicas", p. 29.

González Ramírez, M. R., Llopis, J., y Gascó, J. L. (2013). "Redes sociales en industrias culturales: opiniones desde la praxis", p. 74.

GRAELLS, J. (2012). "Redes Sociales para transformar la Administración Pública". Publicado en http://www.slideshare.net/jordigraells.

GUADIÁN, C. (2009, marzo 3). "Atendiendo a los ciudadanos con Social Media". Publicado en http://www.k-government.com/.

LATORRE, J. A., CANO, C., y LIFANTE, R. (2013). "Las comunidades de aprendizaje en la Diputación de Alicante". Publicado en http://formacion.diputacionalicante.es/.

PEREYRA, T. (2012). "Las administraciones públicas en las redes sociales", p. 471.

RUBIO, R. (2014, abril 4). "Las redes sociales, el front desk del gobierno abierto". Publicado en http://www.rafarubio.es/.

SASHI, C. M. (2012). "Customer engagement buyer-seller relationships and social media". *Management Decision*, vol. 50, nº 2, pp. 253-272.

VAÑÓ, M. (2014). *Guía de comunicación en redes sociales de la Diputación de Alicante*".

Capítulo 6

Alcobendas. *We tuit & We like* [36]

de Teresa Alonso-Majagranzas y Sergio Rabazas

[36] *La primera versión de "Alcobendas. We tuit & We like" fue presentada como ponencia en el Congreso GIGAPP 2014.*

Resumen

El martes 29 de noviembre de 2011 el Ayuntamiento de Alcobendas tuiteaba en tiempo real y por primera vez la sesión plenaria municipal. Desde aquella fecha y hasta el día de hoy, el Ayuntamiento ha diseñado una estrategia de posicionamiento en las redes a través de 17 cuentas y un gran equipo de trabajadores municipales que forman "Los elegidos".

En estas páginas narramos cómo se diseñó y cómo lo estamos haciendo; nuestro comportamiento en las redes sociales; el componente humano tras las redes; los éxitos, las dificultades y los retos que nos hemos planteado para seguir avanzando en una atención excelente al ciudadano.

Palabras clave

Social media, estrategia, NNTT, hablar, Alcobendas.

1 Introducción

La primera vez…

El martes 29 de noviembre de 2011 el Ayuntamiento de Alcobendas "tuiteaba" por primera vez, en tiempo real, la sesión plenaria municipal. El proyecto, liderado por el departamento de Innovación Tecnológica, con el soporte de Servicios Interactivos y el apoyo del departamento de Comunicación, responde al objetivo del gobierno municipal de acercar y abrir la gestión municipal al máximo posible de ciudadanos.

Se inicia así un camino que es el que aquí relatamos conforme a los siguientes hitos en el proceso:

- Año 2012: el estudio que marcó el punto de partida estratégico.
- Mucho que contar para poder escuchar.
- Comienza la estrategia y ¡acción!
- Comunidad #Alcobendas (@ALCBDS).
- El impulso y el compromiso político.
- El equipo humano: "Los elegidos" despegan en las redes.
- Coordinación del equipo humano.
- Evolución de nuestras conversaciones en las redes.
- Cómo nos medimos.
- El valor de las emociones.
- La tecnología municipal para las redes.
- Conclusiones desde Innovación y desde Comunicación.

Pero volviendo a aquel pleno, el proyecto técnica y socialmente prometía; era algo novedoso, moderno, positivo. La primera dificultad fue plantearnos garantizar la objetividad en la crónica tuiteada de lo que sucediera en el pleno; y más que la objetividad (siempre tan "subjetiva" en el ámbito político), la credibilidad.

Decidimos que ninguna persona del departamento de Comunicación realizaría esta tarea y procedimos a consultar a los periodistas locales –y a aquellos del ámbito regional de Madrid de mayor cercanía a Alcobendas– su disponibilidad para realizar esta tarea. La mayoría de los periodistas aceptaron con gusto la iniciativa. Entre nuestros "tuiteros plenarios habituales"

figuran:

- Juan Ussía, redactor jefe de *Tribuna de Alcobendas* y *Tribuna de La Moraleja*.
- Françoise Congosto, de Onda Cero Madrid Norte.
- Jaime Adrada, director de *La Brújula*.
- Alfredo Menéndez, de RNE.
- Carlos León, de Onda Cero Madrid.
- Gloria Risco, de Onda Madrid.
- Mamen Crespo, corresponsal de Europa Press y redactora jefe de *Gente en Madrid*.
- Patricia Sánchez y Ángel Sánchez, redactora y director de *Crónica Norte*.

Una vez acordado quién, nos pusimos en marcha con el cómo.
Definimos un perfil en Twitter: @periodistapleno (hoy @ALCBDS_pleno) y un *hashtag*, #plenoAlcobendas.

Desarrollamos un *widget*, también proporcionado por Twitter, en el que los tuits con nuestro *hashtag* #plenoAlcobendas van rotando, y lo publicamos en la web municipal el día del pleno para que los ciudadanos puedan seguirlo también por este canal.

En cuanto a las herramientas necesarias, nos hicimos con un portátil y una conexión a Internet. Hasta la realización de estas crónicas tuiteadas del pleno, el Ayuntamiento de Alcobendas solo retransmitía los plenos a través de la plataforma TVA (Televisión de Alcobendas) facilitada por la Fundación Europea para la Sociedad de la Información. Lo hacía en *streaming* a través de un portal que no admitía comentarios… solo se podía ver.

La crónica escrita del pleno (redactada por la periodista y jefa de prensa Carmen Rodríguez) se publica en la revista municipal *SietedíaS* (versión en papel y digital) y le sigue la sección “La opinión de los portavoces” en la que los partidos políticos con representación en el pleno escriben una columna con sus opiniones sobre lo ocurrido en el pleno… solo se podía leer.
El pleno del 24 de septiembre de 2013, #plenoAlcobendas, fue ***trending topic***.



La media de tuits que genera el periodista en el pleno oscila entre 70 y 150. La media de usuarios que interactúan en esta crónica es de 80-200. Muchos forman parte de los grupos políticos, tanto del gobierno como de la oposición, ofreciendo a través de este medio una plataforma más de comunicación con el ciudadano que puede, en tiempo real o *a posteriori*, comentar sus opiniones sobre lo debatido, aprobado o rechazado en los plenos municipales.
Ahora sí, los ciudadanos pueden comentar y opinar en los plenos. Ahora pueden ***hablar***.

2 Año 2012: el estudio que marcó el punto de partida estratégico

El Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, así como el "barómetro" de la consultora Keyprocom y relativo a las cuentas institucionales de redes sociales, en 2012 reflejaba:

- El 89,2% de la población española que usa redes sociales lo hace para comunicarse con los amigos.
- El 49,8% de la población española que usa redes sociales muestra e intercambia fotos en redes sociales.
- El 47,4% de la población española que usa redes sociales y que se informa sobre productos o servicios a través de las redes sociales se muestra bastante o muy influenciada por dichas informaciones.
- El 48,6% de las cuentas individuales de redes sociales de perfil personal tiene actividad todos los días.
- El 52,2% de las cuentas de redes sociales de perfil personal se conecta una hora o más cada día.
- El 84% de usuarios de redes sociales las consulta de forma muy habitual (todos los días más de una vez al día). De hecho... las consulta diariamente.

Con respecto a las cuentas en redes sociales de los ayuntamientos españoles de los 100 municipios con mayor población:

- Un 97% posee un perfil en Facebook pero de ellos el 42% no registra ningún tipo de actividad.
- El 55% dispone de perfil en Twitter pero solo un 47% de los ayuntamientos con cuenta en Twitter interactúa con otros usuarios.

Hoy la situación de los ayuntamientos ante las redes ha cambiado pero es importante no perder de vista que no hace mucho tiempo todavía era una práctica poco "practicada".

3 Mucho que contar para poder escuchar

Para diseñar y entender la estrategia en redes sociales del Ayuntamiento de Alcobendas es necesario acercarse a la realidad informativa municipal. La actividad en Alcobendas es frenética y, por tanto, también lo es la labor de hacer llegar a los ciudadanos los programas, eventos, anuncios institucionales, etc.

El departamento de Comunicación cuenta con una revista semanal, *Sietedías*, impresa en rotativa (48.000 ejemplares) y con versión digital (3.500 suscriptores). Edita además la revista *El Polideportivo*, de 5.000 ejemplares, con información fundamentalmente del deporte base. La revista *El Público* del Teatro Auditorio Ciudad de Alcobendas (también en formato web) distribuye, cada temporada, 5.000 ejemplares.

Algunos datos:

- En el año 2012 el departamento de Comunicación del Ayuntamiento de Alcobendas emitió 376 noticias (más de una nota al día incluidos fines de semana y festivos).
- Medios de comunicación no municipales publicaron 7.025 noticias de Alcobendas (*clipping* del año 2012 valorado en 8 millones de euros).
- Archivamos 43.319 fotos y enviamos 2.904 a los medios de comunicación.
- Diseñamos y producimos 218 folletos diferentes, de pequeña, mediana y gran tirada y con distintas paginaciones (versión impresa y digital).
- Diseñamos y emitimos 111 campañas gráficas (una cada tres días).
- La ciudad acogió 357 actos (casi un acto al día).

4 Comienza la estrategia y… ¡!

Como no hay estrategia sin objetivos, resumimos aquí los más importantes:

- **Innovar en la forma de comunicar** con los ciudadanos a través de las redes sociales.
- Provocar un cambio de valores en la relación Ayuntamiento-vecinos, vecinos-Ayuntamiento basada en *compartir, colaborar, ser transparentes y crear* colectivamente.
- Potenciar en las redes sociales la imagen de marca de la ciudad de Alcobendas. Hacer comunidad.
- Aumentar el conocimiento y potenciar el uso de los servicios e instalaciones municipales a través de las redes sociales.
- Fortalecer la relación con los ciudadanos a través de las redes sociales. Crear un canal para *hablar* y que nos *hablen*.
- Generar opiniones, debates y foros de discusión previos, incluso a una acción de gobierno, que nos permitan observar las acciones desde distintas ópticas.

Marcados los objetivos, *elegimos*:

- Ser *comunicadores* en vez de *informadores*.
- La *complicidad* en la solución frente a la soledad de la sugerencia y la reclamación. En tiempo y real y de forma pública.
- El *diálogo* frente al *monólogo*.
- *Escuchar* frente a *oír*.

Es la aspiración máxima de cualquier amante de la comunicación y de cualquier buen servidor público.

Y continuamos *eligiendo*:

Elegimos las redes en las que comenzar. Ya estábamos en YouTube y elegimos empezar por Facebook y Twitter. Hoy ya estamos también en Instagram e Imagina (Juventud) mantiene su perfil en Tuenti.

Elegimos una estrategia ***descentralizadora*** abriendo 17 cuentas municipales.
Elegimos ***ser útiles*** para el público con el que íbamos a *dialogar* y tuvimos en cuenta una premisa fundamental: "nadie conoce un servicio público como el que lo realiza".

- El que mejor conoce y "vende" el teatro es el que allí trabaja y conoce a su público.
- El que mejor conoce nuestro centro de nuevas tecnologías y puede charlar sobre *apps*, contraseñas, entornos Windows… es el personal de Conect@.
- Solo los médicos del Servicio de Salud pueden ayudarnos a prevenir mejor que curar y nadie aconseja mejor al consumidor que los técnicos de la Oficina del Consumidor de Alcobendas.
- Nadie habla del arte con más arte que el personal del Centro de Arte y nadie mejor que las mujeres de la Casa de la Mujer para hablar… de mujer a mujer y a los hombres.
- Conectar con la juventud lo practica todos los días el personal de Imagina. Nadie como ellos para conectar con su estilo, sus tendencias, sus inquietudes…
- Nadie ama y conoce mejor lo que un libro enriquece que las mediatecas de Alcobendas. Su primer contacto con sus seguidores fue "¿nos recomiendas un libro?". Digno de RT una y mil veces.
- Las personas que atienden en la Bolsa de Empleo son las más concienciadas, preparadas y sensibilizadas con las personas en búsqueda activa de empleo para *compartir* –también desde las redes– su apoyo y sus conocimientos.
- Las técnicas de comercio, además de patearse las calles, ahora se patean la red buscando comercios de Alcobendas para estar en contacto.
- Potenciar el esfuerzo de las asociaciones de Alcobendas y conocerlas cada día mejor es algo que quien más ganas tiene de hacer es el personal de la Casa de las Asociaciones.
- Nadie como un periodista de Deportes para hablar, potenciar, animar, premiar y reconocer a clubes, deportistas, aficionados… su labor en una ciudad como Alcobendas, de la que se dice que *es deporte*.
- Nadie puede participar en redes de una forma tan trasversal con vecinos y otras instituciones como los técnicos de *Participación*.
- ¿Y quién mejor que nuestros policías locales para velar por nuestra seguridad en las redes y en la vida real?
- La cuenta madre es la cuenta del Ayuntamiento de Alcobendas que informa, habla, dialoga, escucha sobre todos los temas del día a día de nuestros vecinos. Es la que pregunta a nuestros nuevos seguidores: "¿qué le une a #Alcobendas?".

17 cuentas (por ahora)

¿Por qué esos servicios y no otros?

La estrategia invita a seguir creciendo y añadiendo nuevas cuentas/servicios con presencia en redes. Esta ampliación estará basada, además, en la *experiencia* que ya estamos viviendo en las redes y el *conocimiento* de nuestros usuarios, ya que la primera apuesta estratégica –hay que reconocerlo– se basó más en la intuición y el sentido común, pues no era posible calcular la reacción de los ciudadanos ante nuestra presencia en redes.

La selección de servicios que entraron junto a la cuenta madre del Ayuntamiento la realizó el departamento de Comunicación basándose en los siguientes criterios:

- Servicios muy útiles en el día a día pero cuya existencia no es muy conocida en la ciudad (ejemplo: médicos del Servicio de Salud municipal o técnicos de Consumo).
- Servicios que pueden ofrecer información más técnica o especializada de una forma más amplia que siguiendo los canales tradicionales (ejemplo: técnicos de Innovación de la cuenta de Conect@, técnicos de Empleo, de Comercio, de Mujer…).
- Servicios que necesitan contar cosas en el instante como puede ser Deportes con los resultados deportivos.
- Servicios que cuentan con un material audiovisual importante que no puede compartirse por los canales tradicionales de comunicación (ejemplo: el teatro, el Centro de Arte…).
- Servicios con un *target* muy específico (como Juventud, Mujer…).
- Servicios con una clara orientación *off line* de hacer comunidad (ejemplo: Participación o Asociaciones).
- Servicios que consideramos –por su relación con nuestro departamento– que podrían estar más interesados en *escuchar* y *hablar* más que en gestionar o *solucionar*.

En definitiva ¿por qué tantas cuentas? Porque elegimos dar confianza, colaborar entre nosotros, comprometernos como equipo para dar un servicio de excelencia al ciudadano también en redes.

5 Comunicad #ALCOBENDAS (@ALCBDS)

La generación de comunidad persigue la creación del vínculo emocional entre las redes sociales y el usuario a través de un elemento común que en nuestro caso es la ciudad: Alcobendas.

Somos una parte y no solo el anfitrión de la comunidad. Las comunidades se crean a partir de las conversaciones y de la participación de las personas. Si la institución intenta acaparar el protagonismo de las conversaciones habitualmente, los usuarios dejarían de participar. Si nos limitamos a trasladar informaciones obvias que no provocan respuesta/inquietud alguna, no estaremos haciendo nada que aporte *valor* al ciudadano.

No todos los usuarios de las comunidades son iguales, aunque todos son necesarios. Estimamos que, en relación con Alcobendas, habrá un 60% que son consumidores de la comunidad; no aportan ni colaboran pero consumen sus contenidos. Un 30% serían los sintetizadores que participan generando parte del contenido (especialmente del ámbito deportivo, tejido asociativo

y comercial-empresarial) y un 10% serían los creadores o las figuras que generan los grupos y secciones, en definitiva, quienes lideran las redes.
Nuestra red-comunidad Alcobendas se ha creado a partir de conversaciones de usuarios, por tanto, debiendo estar siempre dispuestos a conversar en dos niveles:

a) Respondiendo a todas las preguntas y opiniones de los usuarios, lo que puede no complacer (por divergencia) pero genera credibilidad.

b) Aceptando las recomendaciones y/o sugerencias; se trata de saber escuchar.

6 El impulso y el compromiso político

Este proyecto no hubiera sido posible sin el impulso y la CONFIANZA de un gobierno que cree en la transparencia, la cercanía y la accesibilidad y que, además, está trabajando con nosotros en las redes.

7 El equipo humano: "Los elegidos" despegan en las redes

Detrás de cada cuenta municipal de Alcobendas en Facebook, Twitter, Instagram… hay trabajadores municipales que compatibilizan su trabajo con la atención de sus perfiles en redes. Todos trabajan con los mismos parámetros pero manteniendo y potenciando sus distintas personalidades.

Es el grupo de trabajo que denominamos "Los elegidos".



El 28 de noviembre de 2012, los trabajadores del grupo "Los elegidos" fueron convocados en el Centro Municipal CONECT@ a un curso de formación. Allí, por la dirección de Comunicación fueron informados de que eran "los elegidos" para un nuevo proyecto.

Cada uno de ellos recibió sus contraseñas para acceder a su nueva *fan page* en Facebook y a

su perfil en Twitter que previamente había diseñado el departamento de Comunicación.

Hicimos un curso de una mañana. Cada uno aprendió a usar la red desde su perfil. Esa misma mañana *todo se hizo público* y empezamos a trabajar en las redes (sin contárselo a nadie J pero *abiertos* ya al público).

Tuvimos un rodaje silencioso de cinco meses y en mayo de 2013 anunciamos al mundo que Alcobendas estaba ya presente en las redes sociales.

La estrategia de descentralización de servicios en las redes sociales permite a cada uno de ellos establecer nuevos canales de diálogo y escuchar activamente quejas y sugerencias de gran valor para cada servicio, para el Ayuntamiento y para la ciudad.

Nos permite además estar conectados con otras administraciones y empresas de referencia de cada servicio.

8 Coordinación del equipo humano

La dirección de Comunicación ha realizado un manual de uso de las redes sociales del Ayuntamiento de Alcobendas que en el momento de cerrar esta ponencia se está editando y que pronto estará disponible en www.alcobendas.org pues la idea es compartirlo no solo entre nosotros sino con los usuarios de las redes y recoger sus sugerencias.

Que este manual aparezca un año después de nuestra entrada en redes no quiere decir que hayamos estado trabajando sin normas o pautas de estilo. Las reuniones de trabajo del grupo "Los elegidos" analizan comportamientos y situaciones a los que cada administrador se ha enfrentado y entre todos aprendemos de lo realizado.



Además, contamos con dos manuales de manejo técnico de las redes y con pautas de estilo predefinidas que podemos resumir en las diez reglas básicas de comportamiento en la red extraídas del libro *NETiquette* de Virginia Shea:

- Regla 1. Nunca olvide que la persona que lee el mensaje es en efecto humana, con sentimientos que pueden ser lastimados.
- Regla 2. Adhiérase a los mismos estándares de comportamiento en línea que usted

sigue en la vida real.

- Regla 3. Escribir todo en mayúsculas se considera como gritar y, además, dificulta la lectura.
- Regla 4. Respete el tiempo y ancho de banda de las otras personas.
- Regla 5. Muestre el lado bueno de su persona mientras se mantenga en línea.
- Regla 6. Comparta su conocimiento con la comunidad.
- Regla 7. Ayude a mantener los debates en un ambiente sano y educativo.
- Regla 8. Respete la privacidad de terceras personas, hacer un grupo contra una persona está mal.
- Regla 9. No abuse de su poder.
- Regla 10. Perdone los errores ajenos.

Desde la dirección del proyecto propusimos añadir dos más:

- Regla 11. No nos dejemos enredar en discusiones políticas. Los políticos en el Ayuntamiento tienen o sus propias redes o modos de acceder a ellas.
- Regla 12. Entre nosotros, “hablemos en cristiano”.

Esta última regla responde a que durante la preparación de nuestra estrategia muchas fueron las empresas externas que vinieron a proponernos desarrollar o ejecutar ellas nuestra estrategia. De ninguna de aquellas reuniones salimos habiendo entendido todo lo que nos habían contado. En el grupo de “Los Elegidos” del Ayuntamiento de Alcobendas pensamos que en *redes* el *comportamiento* es *diferente*. Las personas no esperan lo mismo al hablar por redes sociales que al acercarse a una ventanilla municipal. Se piensa en ilusión, relación, autenticidad, explicaciones claras, lenguaje real, asumir errores, pedir disculpas…

Por ello mantenemos:

- Un estilo común con el estilo y la *personalidad* de cada uno.
- Pautas de comunicación y de respeto comunes.
- Tiempos de respuesta.
- Un manual de uso de las redes.
- Un sistema de medición de resultados.
- Un protocolo de crisis que refleja que en caso de “incendio” el departamento de Comunicación se pone al mando de todas las cuentas.
- Un sistema para comunicarnos “Los elegidos” a través de un correo electrónico con más de 40 direcciones que sirve para estar en contacto, plantear dudas, enviarnos información o ideas y que pronto convertiremos en una intranet.
- Reuniones periódicas con tiempo de exposición de “Éxitos, fracasos, buenos y malos resultados” de cada uno de los administradores de las cuentas.

9 Evolución de nuestras conversaciones en las redes

Tenemos una forma peculiar de explicar las fases o la evolución de nuestra presencia en redes sociales:

- Fase de aprendizaje, “saltemos a la red sin red”. Aprendimos *on line*, con todo en marcha.

Seguimos aprendiendo de aciertos y errores. *Learning by doing.*

- Fase de compartir lo que hacemos y lo que sabemos. Compartimos datos, imágenes, el resumen de prensa cada mañana, los resultados deportivos, vídeos…
- Fase del cariño del día a día, que es la atención que prestamos a los seguidores y fans… les RT, les damos #FF, les felicitamos.
- Fase de participar en las conversaciones, meternos en conversaciones sobre Alcobendas que buscamos en el buscador…
- Fase de dinamización o de introducción de las redes en lo que ya hacemos en la red: redes en la web, en la *app*, sección de tuits #Alcobendas destacados en la revista municipal… además de pequeños concursos.
- Fase burócrata en la que se han establecido todos los procedimientos de seguridad y protección.
- Y vuelta a la fase de aprendizaje, no dejamos de aprender, de adecuarnos a lo que vamos experimentando y de dar valor a aciertos y errores.



https://www.youtube.com/watch?v=-mt0Fdsea9c

Este vídeo lo hizo un “seguidor” tras ver nuestro anuncio en las redes.

10 Cómo medimos

Desde Innovación Tecnológica y una vez que ya somos “sociales”, comunicamos, interactuamos, surge el primer problema: cómo medir nuestra presencia. Tan importante es comunicarnos como poder medir a quién llegamos y la calidad de nuestra información.

Una cosa es medir un *hashtag* y otra muy distinta medir 17 cuentas en Facebook y Twitter, con

sus seguidores, sus tuits, sus retuits, etc.

Desde un primer momento lo hacemos de manera manual con el uso de herramientas básicas de Twitter y las propias estadísticas de Facebook. Creamos la plantilla que aparece a continuación que cada servicio rellena una vez al mes (la cuenta del Ayuntamiento tiene que hacerlo semanalmente) y que luego se unifica con los datos de todos.

	VISIBILIDAD					INTERACCIONES					
	Seguidores	Tuits	Fans	Impresiones	Publicaciones	RT	Menciones	Favoritos	#FF recibidos	Comentarios	Me gusta
Ayuntamiento											
Empleo											
Deportes											
Casa Mujer											
CENTRAL											
Participación											
TACA											
Mediatecas											
Imagina											
Conect@											
Salud											
Comercio											
Policía Local											
Casa Asociac.											
Consumo											
TOTALES											

Pero rápidamente nos dimos cuenta de que necesitamos algo más “profesional” ya que las herramientas gratuitas existentes se quedan muy cortas. Durante un año, evaluamos distintas herramientas existentes en el mercado como SocialBro, Comun.it, TweetReach, Keyhole… para decantarnos por una que nos permitiera cubrir nuestras necesidades atendiendo a un presupuesto razonable. La cantidad de información que manejamos nos obliga a automatizar estas mediciones al máximo, ya que los recursos humanos con que contamos son limitados.

Hoy, el Ayuntamiento de Alcobendas está trabajando con SocialBro y con HootSuite. De la utilidad de estos sistemas para nuestro trabajo diario sacaremos conclusiones más adelante pues lo hemos estrenado este verano de 2014.

11 El valor de las emociones

Pero ¿cómo se miden y valoran las emociones? Una vecina nos dice en un tuit que “me habéis hecho muy feliz”. ¿Qué valor tiene? Pensar que nuestro trabajo ha movido a una persona a escribir eso no tiene precio.

Entre nuestros objetivos está tratar con cariño a las personas a las que damos servicio; si encima nos devuelven el cariño, la sintonía creada tiene un valor incalculable.

Sabemos que cuantitativamente no impresionamos, pero nosotros no somos una marca comercial, no vendemos ropa ni zapatos, somos una administración que ofrece servicios públicos y en redes. Además, compartimos emociones, cercanía, ayuda, entretenimiento y motivos para sentirnos orgullosos de la ciudad en la que vivimos.

12 La tecnología municipal para las redes

Tras la aprobación por la Alcaldía de la Instrucción nº 03/2012, relativa a la racionalización e integración de la estructura y gestión de la web corporativa www.alcobendas.org y otros recursos tecnológicos municipales, la dirección de Comunicación se incorpora a la Comisión Web, formada a nivel técnico por el jefe de Servicios Interactivos y el director de Innovación Tecnológica y, a nivel político, por los responsables de cada uno de los servicios.

El proyecto de redes sociales es de los primeros en desarrollarse en esta comisión:

- Innovación Tecnológica aporta sus conocimientos tecnológicos en el proyecto y realiza acciones que logran que sigamos mejorando técnicamente.
- Servicios Interactivos nos ofrece el soporte de contenidos ya *on line* a través de alcobendas.org, lo que nos permite dar respuesta a muchas de las cuestiones planteadas.
- El departamento de Comunicación dirige al equipo humano y la estrategia.

A partir de la puesta en marcha de esta nueva forma de dialogar con los vecinos se han incrementado los resultados de las *interacciones* con nuestros canales de comunicación *on line*:

INDICADORES DE SOPORTES DIGITALES	2011	2012	2013
Número de entradas en portal Comunicación	44.253	62.799	71.133
Suscripciones a *Sietedias* digital	3.449	3.670	3.745
Canal YouTube	16 videos	29 videos	46 videos
Reproducciones del canal YouTube		5.621	12.872

Tecnológicamente hablando, como herramientas contamos con los PC de trabajo de "Los elegidos" y, en muchos casos, con sus propios dispositivos móviles personales. Tenemos, además, dos dispositivos móviles de uso común que se solicitan cuando hay un periodo álgido de uno de los servicios en su comunicación en redes.

El personal municipal de Innovación Tecnológica también se ha esforzado en facilitar a los ciudadanos acceder a nuestra presencia en la redes, por ejemplo centralizando todas nuestras cuentas de Twitter en la *app* móvil de Alcobendas. Así se puede acceder de manera inmediata y más sencilla a todos nuestros perfiles de Twitter, además de mucha otra información de la ciudad incluyendo nuestro canal en YouTube.

13 Conclusiones a día de hoy desde innovación

En el departamento de Innovación del Ayuntamiento de Alcobendas consideramos que las administraciones tenemos mucho más recorrido en Twitter. La capacidad de interactuar de manera inmediata con nuestros ciudadanos/seguidores que nos permite Twitter no la tiene

Facebook. Ahora mismo en Innovación nos estamos centrando más en el posible crecimiento en Twitter aunque entendemos y compartimos que la estrategia global se centre en ambas.

Por ejemplo:
¿Por qué no intentar verificar nuestras cuentas?
¿Solo los famosos pueden hacerlo?

Nosotros también queremos nuestro sello de cuenta verificada al lado de nuestros perfiles. Somos modestos, no tenemos millones de seguidores, pero somos una administración que intenta ofrecer a sus ciudadanos la mayor calidad en sus servicios y queremos que nuestra cuenta también sea oficial para Twitter. No es una tarea sencilla, porque dependemos de una empresa con sede en Estados Unidos con su política muy definida, pero tenemos que intentarlo.

Se abren muchas vías de trabajo. Por ejemplo, nos encanta el uso que Nueva York hace de sus redes sociales. Somos Alcobendas, ¿por qué no compararnos con Nueva York? ¿Por qué no verificar localmente las cuentas de nuestros ciudadanos para permitirles realizar trámites sencillos vía Twitter?

En Nueva York los ciudadanos pueden utilizar Twitter para presentar sugerencias, comunicar incidencias, realizar algunos trámites, incluso hacer seguimiento de sus expedientes e incidencias vía Twitter. A nosotros nos queda mucho para poder llegar a ese punto, pero ¿por qué no fijarnos esa meta?
¿Podremos llegar a tener en España una T-Administración?

Actualmente esto parece muy lejano ya que en España el uso de Twitter y Facebook es relativamente nuevo si lo comparamos con otros países, principalmente EEUU. Además, nuestras leyes son las que son y limitan bastante en este aspecto.

¿Habrá que modificar o flexibilizar las leyes actuales? Posiblemente, pero eso a nosotros no nos corresponde.

A nosotros nos toca aprovechar las herramientas que nos proporcionan la tecnología y la propia sociedad para dar más y mejores servicios a nuestros ciudadanos. Porque nos gusta innovar, por eso somos Alcobendas.

Seguro que cuando consigamos alcanzar la meta que nos hemos fijado no será el final del camino, ya que al ritmo al que avanzan la tecnología y las redes sociales estaremos otra vez a mitad del mismo. De eso se trata, de ir avanzando en este apasionante camino recién iniciado que es el mundo “social”.

14 Conclusiones desde comunicación

Llegará el día en que la innovación haga posible que también en Alcobendas se imponga el sistema de sugerencias y reclamaciones (Servicio de Atención Ciudadana) en las redes sociales.

Hasta ese momento, las personas que estamos detrás de las redes de Alcobendas hablamos, resolvemos, respondemos, incluso debatimos, basándonos en nuestro propio conocimiento, sin tecnicismos y sin que se cuenten con indicadores de atención ciudadana cada una de las cuestiones solucionadas. De hecho, más de una vez, además de resolver, recomendamos "oficialicen" su sugerencia, queja o reclamación en el Servicio de Atención Ciudadana.

Esta aventura de las redes sociales no es gratuita aunque empiece siéndolo. Pese a que el Ayuntamiento ha decidido no comprar seguidores y tan solo ha realizado una campaña de promoción en Facebook (por importe de 1.000 euros), es obvio que a medida que una institución/empresa se introduce y da valor a las redes debe invertir, por ejemplo, en herramientas de gestión, de medición, dispositivos, etc. Las administraciones tendrán que plantearse hasta dónde están dispuestas a invertir en este campo.

Las redes funcionan las 24 horas del día. ¿Cómo organizar al personal para estar pendiente de una red social al menos en sus horarios punta, que suelen no ser los laborales?

¿Qué perfil escogemos para llevar una red social? A las aptitudes hay que sumar capacidades de relación, de socialización, mucho sentido común y, a veces, mucho "aguante". Tenemos, como en la vida real, personas que insultan, que nos llaman sinvergüenzas porque se ha ido la luz. También, como en la vida real, hay vecinos que nos ayudan a que la ciudad esté impecable: nos avisan si una fuente no funciona o si se ha roto una baldosa con el mejor espíritu constructivo; nos felicitamos mutuamente cuando el problema se soluciona y recibimos ideas muy prácticas.

Les invitamos a plantear una reflexión: ¿seremos las propias administraciones, los partidos políticos y los propios ciudadanos los que obliguen a establecer normas que hagan perder la creatividad y el diálogo que nos ofrecen las redes?

En el departamento de Comunicación consideramos que las redes son un canal sin fronteras. Sin fronteras temporales, sin fronteras presupuestarias ni geográficas, pero también sin fronteras a las emociones: la verdad hay que defenderla y, si es necesario, con pasión.

No somos máquinas y no estamos detrás de una ventanilla. El reto es aprender a *dialogar* también en redes, con normas básicas de educación y respeto, pero sin los corsés institucionales, sin ventanillas que nos separen. Y es un reto para todos, no solo para los que estamos detrás de una red institucional.

Consideramos que quien imponga *la libertad de la interacción* frente al corsé del escudo institucional… triunfará en las redes. Terminamos con esta reflexión o este deseo que, a lo mejor, no es más que una utopía.

15 Continuaremos…

El Ayuntamiento de Alcobendas se compromete a ***seguir***:

- Llenando nuestros mensajes de *valores* y dando *valor* a nuestros seguidores.
- Generando *confianza* para ganar en *transparencia*.
- Construyendo reputación, posicionamiento y *marca ciudad*.
- Integrándonos en la comunidad #Alcobendas, trabajando en equipo nosotros y con los vecinos.

Capítulo 7

Redes sociales y seguridad ciudadana. Casos de éxito [37]

de Eva Moya Losada y José María Blanco Navarro

[37] La primera versión de este capítulo fue presentada como ponencia del Congreso GIGAPP 2014.

Resumen

Hoy en día prácticamente todas las esferas de nuestra vida social como ciudadanos contemplan ya el uso de las redes sociales virtuales como medio de comunicación. Las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado no son una excepción. Esta ponencia pretende analizar el uso de medios sociales por parte de las policías, determinando puntos fuertes y débiles, a través de ejemplos internacionales, y analizando algunos casos de éxito en España e Iberoamérica que puedan ayudar a elaborar o inspirar un manual de buenas prácticas específicas para el ámbito de la interacción entre Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado y ciudadanía.

Palabras clave

Policía, Guardia Civil, redes sociales, inteligencia, seguridad.

1 Introducción. Fundamentos del uso de medios sociales en la actividad policial

A diferencia de lo que sucedía hace unos años, cuando los medios sociales se percibían como una herramienta de comunicación personal, ya existen pocas dudas de la utilidad profesional de estos recursos. Las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado no son ajenos a esta tendencia.

Frente a aproximaciones tradicionales desde el campo de la seguridad orientadas a la determinación y detección de riesgos, se pretende en el presente artículo destacar también las grandes oportunidades que los medios sociales ofrecen a las policías, tanto desde un punto de vista de estrategia institucional como en cuanto a posibilidades de acción operativa, así como en la gestión de catástrofes y emergencias.

Varios son los fundamentos que hacen que los medios sociales se alineen y conviertan en una herramienta de uso y gestión cotidiana de los cuerpos policiales o de emergencias, destacando especialmente tres, que en ocasiones se solapan, se complementan y confluyen en fines y herramientas para su consecución.

1.1 *Community Policing* (policía comunitaria o de proximidad)

La "policía de proximidad" es tanto una filosofía como una estrategia que permite a los cuerpos policiales y a las comunidades trabajar juntos de una forma nueva para solucionar problemas relacionados con la seguridad. Según Myhill (2006) se trataría de un proceso que habilita la participación de los ciudadanos y las comunidades en el diseño de políticas, a través de la posibilidad de compartir información, del empoderamiento de los mismos y de la implementación de soluciones que atiendan a los problemas locales. Esta política se basa en la cercanía de los policías a los ciudadanos, con el objeto de atender con celeridad sus necesidades, contribuyendo a reducir la sensación de inseguridad subjetiva.

1.2 Gobierno abierto, transparencia y buen gobierno

Se puede definir "gobierno abierto" como una doctrina política basada en un gobierno o administración abierto a todos los niveles y cuyo valor reside en la transparencia y en la creación de espacios de participación ciudadana y colaboración.

En diciembre de 2009, el Gobierno de Estados Unidos publicaba el informe *Open Government. A Progress Report to the American People*. En dicho documento se establecían tres pilares fundamentales: transparencia, participación y colaboración. Un modelo que se puede completar con dos ejes adicionales: la cocreación y el compromiso (Moya y Blanco, 2014). Estos pilares serían aplicables, también, a la seguridad pública:

– *Transparencia*. Lograr una participación leal y desinteresada de los ciudadanos implica desarrollar confianza. La transparencia es una vía directa hacia la confianza y en el ámbito policial se traduce en la existencia de una información abierta sobre las funciones, medios, actividades y procedimientos de trabajo de los cuerpos de seguridad; sobre sus presupuestos, sus resultados y criterios de eficiencia.

– *Participación*. Este objetivo se alcanza a través de la existencia de canales bidireccionales, de vías para que los ciudadanos expongan sus temores, su percepción de riesgos y amenazas.

– *Colaboración*. En los últimos años la concepción de la seguridad ha cambiado completamente, apareciendo nuevos riesgos y amenazas. Y la forma de afrontar los riesgos debe ser integrada por diferentes departamentos ministeriales y no únicamente organizaciones policiales, así como por el resto de sectores de la sociedad. Se busca la colaboración y participación, para añadir capacidades a la labor de alerta y vigilancia.

– *Cocreación*. Aunque las políticas de seguridad nacional requieren de un elevado nivel de decisión gubernamental, sí es posible su formulación con modelos más directos de participación.

– *Compromiso con los ciudadanos*. Este último pilar sería el objetivo final del sistema. Se trata de disponer de una ciudadanía comprometida con la seguridad de todos, con conciencia sobre la importancia de la seguridad y con una asunción personal y colectiva de responsabilidad.

Estos cinco elementos podrían representarse en forma piramidal, en la que la transparencia y la información son una base de cumplimiento mínimo y obligado, y el compromiso representaría la cúspide de la misma.

1.3 La cultura de seguridad

La evolución del concepto de seguridad lleva actualmente a una interpretación integral del mismo, implicando tanto amenazas internas y externas, que como efecto de la globalización, entre otros, son difíciles de separar, y todas aquellas cuestiones que puedan poner en riesgo la seguridad personal o afectar a derechos y bienes de los ciudadanos. Contempla, por tanto, tal y como se recoge en las modernas estrategias de seguridad nacional (en España, la Estrategia de Seguridad Nacional, 2013), cuestiones como los conflictos, el terrorismo, el crimen organizado, la ciberseguridad, la inmigración irregular, las catástrofes y emergencias o la seguridad económica y financiera (De la Corte y Blanco, 2014).

Se trata de disponer de ciudadanos bien informados, con una percepción de la seguridad lo

más objetiva posible, con un sector público que pondere los riesgos adecuadamente y que informe objetivamente sobre las amenazas sin sobredimensionar o infravalorar sus impactos, o sin generar más alarma social.

En los tres puntos señalados es destacable el papel que pueden desempeñar, y ya lo hacen, los medios sociales.

2 Seguridad y medios sociales. Análisis de su aplicación

Para el análisis de la aplicabilidad del uso de medios sociales en la actividad policial se recurre a un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).

Tabla 1. Análisis DAFO de medios sociales para la seguridad.

	INTERNO	EXTERNO
POSITIVO	***FORTALEZAS***	***OPORTUNIDADES***
	- Coste - Inmediatez - Sencillez - Interactividad - Ubicuidad - Velocidad - Transparencia - Comunicación y diálogo - Diversidad - Movilidad - Difusión - Sin limitación horaria - Fácil de compartir con el equipo	*Estratégicas:* - Información - Comunicación - Participación - Cultura de seguridad - Gestión del conocimiento - Inteligencia colectiva - Gestión de marca/reputación - Formación - Compromiso con los ciudadanos - *Open Government* - Transparencia - Comunicación interna - Influencia - Vía de cambio y valor *Operativas:* - Gestión de crisis y emergencias - Inteligencia e inteligencia colectiva - Monitorización de información - Investigación policial. Perfiles - Predicción

NEGATIVO	***DEBILIDADES***	***AMENAZAS***
	Relativas a características de "social media": - Barreras de entrada - Adaptación al medio y miedo al descontrol de las oportunidades - Cambio veloz - Descentralización - Volumen - Ruido - En algunos casos falta de madurez *Relativas a su gestión:* - Falta de formación - Infravaloración - Falta de tiempo - Falta de personal y recursos - Gestión del error - Incapacidad para la gestión e integración de todo el conocimiento *Relativas a clásicos debates:* - Debate público-privado - Debate libertad-seguridad - Debate transparencia-secreto	*Relativas a la información:* - Infoxicación - Manipulación - Credibilidad y fiabilidad - *Bots* - Múltiples capas y puntos de vista *Relativas a características de "social media":* - La parte negativa de las fortalezas - Imposibilidad de control - Sobrevaloración - División digital de los ciudadanos - Limitaciones de la comunicación *Relativas a seguridad:* - Viejos y nuevos delitos - Ingeniería social - Intimidad - Seguridad informática - Seguridad física - Uso terrorista y extremismo - Procesos maliciosos de influencia

Fuente: *elaboración propia (Eva Moya y José María Blanco).*

2.1 Fortalezas

Atenderíamos a aquellos aspectos internos de las organizaciones que suponen una ventaja a la hora de utilizar los medios sociales. Dichas ventajas coinciden con las propias características generales de los mismos: mínimo coste, facilidad de acceso, en cualquier momento y lugar, y susceptibles de ser difundidos y tener elevada audiencia. Una herramienta potente de comunicación, de democratización de la participación y del conocimiento, así como de diversidad y riqueza de información y opinión.

2.2 Debilidades

Algunas características propias de los medios sociales se pueden considerar así: barreras de acceso, procesos veloces de cambio que requieren información, descentralización de la información que puede generar distorsiones comunicativas, el elevado volumen de información y el ruido o repetición de determinadas cuestiones.

Un segundo grupo de debilidades se refiere a los usuarios policiales. Se precisa una formación especializada, necesidad que en ocasiones no se valora debido al sesgo que la facilidad de uso genera en los usuarios. El propio lenguaje utilizado difiere del propio de otros medios (se recomienda la lectura de *Escribir en internet,* de la Fundación del Español Urgente). También se debe superar la infravaloración de los efectos de su uso. En otras ocasiones el tiempo, personal y medios asignados a la tarea son escasos. Finalmente, el usuario institucional policial de redes

sociales debe conocer cómo actuar ante incidencias, respuestas inadecuadas o errores propios.

A todo ello se unen los debates clásicos en el campo de la seguridad:

- Lo público frente a lo privado. El uso personal de una red social como derecho individual, al margen del puesto de trabajo.
- Secreto frente a transparencia.
- Seguridad frente a libertad. La seguridad es un medio para la libertad, y nunca a la inversa.

2.3 Amenazas

También relacionadas con las propias características de los medios sociales se percibe que todas sus fortalezas se pueden transformar en riesgos (ubicuidad para ataques informáticos, velocidad para difundir injurias, vía de desinformación y engaño, etc.). Se une a ello la dificultad para su control (en ocasiones, a título de ejemplo, la convocatoria de una fiesta "doméstica" a través de estos medios ha derivado en una asistencia masiva, generando problemas de seguridad), la división digital de los ciudadanos (nativos y no nativos), que impide acceder e interactuar con toda la sociedad, y las limitaciones propias de uso (como los 140 caracteres de Twitter), que pueden generar riesgos en la interpretación de los mensajes.

También tienen características propias en el ámbito de la seguridad aquellos riesgos asociados a la información, tales como el riesgo de infoxicación (la incapacidad para manejar tan elevado volumen de información) el uso de *bots* (máquinas que interactúan como si fueran personas, con fines en ocasiones perversos) o la sobrevaloración (no percibiendo que los usuarios de una red social no representan directamente a la sociedad, sino que son un porcentaje de ella, pequeño, con capacidad de influencia y viralidad en el mensaje). La pérdida de una clara autoría de la información, la dificultad de encontrar la fuente primaria y la creación de contenidos a base de agregar detalles a noticias anteriores hacen preciso que los analistas de información de cuerpos policiales en las redes sociales deban extremar los criterios para poder garantizar, en cierto grado, la credibilidad de las fuentes y la fiabilidad de la información.


Domingo, 21 de octubre 2012

LAVANGUARDIA.com | Internacional

La bloguera lesbiana de Damasco era él

La historia de una de las activistas más famosas de Siria ha resultado ser una mentira escrita por un hombre estadounidense

Internacional | 13/06/2011 - 07:52h

MARINA MESEGUER | Sigue a este autor en Twitter
Barcelona

Uno de los símbolos de la oposición siria, la **bloguera lesbiana Amina** Abdallah Araf al Omari, autora del famoso blog ***A gay girl in Damascus***, ha resultado ser una farsa. Tras una semana de especulaciones sobre su existencia, el misterio se ha solucionado: Amina es en realidad un tal **Tom MacMaster**, un hombre estadounidense que escribe, según él, desde Estambul.

Pero, ¿Quién era Amina? Durante 106 días se suponía que era una joven de 35 años que hablaba sobre su vida como lesbiana en una ciudad como Damasco. *A gay girl in Damascus* se convirtió en un blog donde esta *mujer*, que decía tener doble nacionalidad siria y estadounidense, escribía de forma apasionada sobre su sexualidad y su activismo político en una Siria inmersa en un proceso revolucionario.

Figura 1. *Ejemplo de engaño en medios sociales*

El tercer grupo de debilidades estaría representado por todas aquellas cuestiones que afectan a la seguridad. Los medios sociales son vías susceptibles de uso para la actividad delictiva, aunque se debe señalar que no siempre son nuevas tipologías. En muchas ocasiones se trata de los delitos de siempre que encuentran un nuevo medio o espacio.

Las redes sociales se han llegado a convertir en una doble vida para muchos ciudadanos. Virtual, pero tan real y con tantos efectos tangibles como la vida física. En ocasiones se comparte información sobre hábitos, desplazamientos y viajes, o se actúa en las redes con los sistemas de geolocalización de los dispositivos móviles activados.


ABC | INTERNACIONAL

INTERNACIONAL

Los talibanes se hacen «amigos» de los soldados en Facebook para localizarles

Utilizan perfiles falsos en la red social para obtener información de los militares como su rango, posición y otros datos personales

PORTALTIC/EPABC.ES / MADRID
Día 12/09/2012 - 05.35h

Figura 2. *Ejemplo de inseguridad generada en redes sociales*

En el ámbito de la seguridad informática se suele señalar que en muchas ocasiones el factor humano es el eslabón más débil de la cadena. La ingeniería social o *human hacking* se basa en la manipulación inteligente de la tendencia de las personas a confiar. Mediante definidas técnicas de comunicación, conversación, simulando roles o situaciones, es posible extraer de personas sus números de tarjeta de crédito o cualquier otro tipo de dato de interés.

Finalmente, Internet y las redes sociales se han convertido en una vía para los grupos yihadistas (Yihad 2.0), con objeto de informar y comunicar, adoctrinar, reclutar, obtener financiación, planificar acciones o aterrorizar a través de la difusión de videos. De la misma forma, la red sirve para difundir mensajes extremistas que puedan incitar a la violencia. Hay que tener en cuenta que estos movimientos desarrollan potentes narrativas y doctrina, que en la red encuentran una magnífica vía de difusión.

2.4 Oportunidades

Los medios sociales son una fuente de oportunidades estratégicas para las organizaciones policiales. Un uso básico de los medios sociales es informar y, por tanto, es también extrapolable al ámbito de la seguridad.

El segundo aspecto básico es la capacidad de interacción. Comunicación ya no solo bidireccional sino entre todos aquellos interesados en sumarse a una temática o hilo de debate. La participación sería un nivel adicional. También son una magnífica vía para la difusión de la cultura de seguridad, así como para el logro del compromiso ciudadano.

Absolutamente relacionado con el aspecto anterior, la red permite la utilización de aplicaciones

que posibilitan la estructuración, difusión y visualización de conocimiento.

Las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad también pueden beneficiarse, en sus actividades formativas, de la utilización de plataformas *on line*. Quizás Moodle sea una de las más conocidas, pero las posibilidades pueden ser extensibles a la utilización de una cuenta en Twitter o la creación de grupos en LinkedIn.

La percepción que en la ciudadanía existe sobre una organización policial o ante algunas de sus iniciativas o acciones (acertadas en general pero que pueden ser erróneas en ocasiones) son materias sobre las que los medios sociales facilitan información de interés.

Las redes sociales e Internet en general, sin duda, son un elemento de valor para el desarrollo del gobierno abierto. Webs, administración electrónica, sistemas de participación, fórmulas para facilitar las denuncias, son algunas de las fórmulas aplicadas por las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad, pero no las únicas.

En otro nivel, se deben destacar las oportunidades operativas que los medios sociales generan a los cuerpos policiales: obtención y monitorización de contenidos en la red, desde el respeto a la legalidad y privacidad.

Las redes sociales se han mostrado útiles a la hora de facilitar información en situaciones de catástrofes o emergencias. Tsunami de Japón, terremoto de Lorca, los incendios de verano de 2012 en Valencia (con solicitudes de medios a través de Twitter) o el huracán Sandy en Estados Unidos, son algunos de los ejemplos.

Las técnicas predictivas avanzan a pasos agigantados. Desde el campo de la psicología sí es posible determinar la propensión a la comisión de determinados delitos. También el denominado *Big Data* permite un acercamiento policial al estudio y predicción del delito.

Los medios sociales se convierten en una de las fuentes de información para la Inteligencia, en una condición mixta de fuente abierta y de fuente humana.

Los medios sociales posibilitan la creación de inteligencia colectiva, sistemas de cocreación conjunta de conocimiento, una sabiduría de las multitudes, término acuñado por Surowiecki en su obra *The wisdom of the crowds*.

Finalmente habría que destacar la importancia de los foros y blogs, también medios sociales, pero diferentes a las redes sociales, con un mayor grado de detalle, de especialización temática, quizás con menor difusión pero con alto impacto.

3 Casos de éxito

3.1 Fuerzas y Cuerpos de Seguridad

3.1.1 Ciudadano Digital y Policía Nacional de Colombia (www.ciudadanodigital.org.com)

El objetivo de esta iniciativa pionera era fortalecer las competencias digitales de los miembros de la policía, a través de un proceso de formación y de certificación, con el objeto de lograr un uso de Internet responsable y eficiente, en el marco de una cultura de servicio al ciudadano. Más de un 70% de sus componentes participaron en el proyecto, obteniendo la certificación internacional bajo el estándar e-Citizen, en un programa del Ministerio de TIC que busca potenciar la interacción con los ciudadanos, las consultas en línea, cumplimentación de formularios, servicios multicanal y atención por medios electrónicos. La certificación e-Citizen, de la ECDL Foundation, está reconocida en más de 148 países. El proceso implicó tres fases sucesivas:

- Convocatoria. Proceso de motivación de los componentes de la policía a través de un plan de comunicación interna y una autoevaluación previa de competencias digitales. En ese momento (entre 2011 y 2012), 134.000 policías, de un total de 165.000, presentaron la autoevaluación.
- Formación *on line*, orientada al desarrollo de las competencias precisas, a través de la intranet interna (POLIRED), y con diez temáticas: educación, gobierno en línea, intranet sano, banca en línea, servicios de empleo en línea, salud en línea, negocios, grupos de interés y redes sociales, noticias, viajes y turismo.
- Certificación. Proceso presencial a través de validación de las competencias. Un total de 111.339 policías se certificaron.

Según la propia institución, esta práctica contribuye a la modernización y transparencia en las relaciones entre el Estado y los ciudadanos, es una oportunidad para la mejora de competencias de los miembros de la Policía Nacional, contribuye a favorecer la innovación institucional en el servicio policial, incrementa la confianza de la ciudadanía en la policía, racionaliza y simplifica trámites y servicios.

3.1.2 México. Programa “Mi policía”

Iniciativa de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal. Esta práctica es un ejemplo de una línea que comienza a generalizarse en los cuerpos policiales, con el desarrollo de aplicaciones móviles (*app*) que posibiliten una relación más directa y eficiente entre policías y ciudadanos. Uno de los ejemplos es el proyecto “Mi policía”.

Esta aplicación acerca al ciudadano, de una forma interactiva y vía GPS, a la información y ubicación de su cuadrante, posibilitando realizar llamadas de emergencia.

Las ventajas de este tipo de aplicaciones, y concretamente de “Mi policía”, son:

- Reducción de tiempo de trabajo y simplificación de tareas.
- Posibilita el contacto directo e inmediato con el ciudadano.
- Reducción de costes.
- Mayor eficiencia policial, al atender prioritariamente emergencias.

Son varios los cuerpos policiales de Latinoamérica que siguen básicamente estas líneas:

- Webs 2.0 con prestación de servicios.
- Presencia en redes sociales.
- Orientación del uso de Internet y redes sociales hacia objetivos de colaboración policial para la lucha contra la delincuencia y la criminalidad.
- Potenciación de la información visual (vídeos).
- Desarrollo de aplicaciones móviles.

3.1.3 Fuerzas y cuerpos de seguridad en España

3.1.3.1 El Cuerpo Nacional de Policía (CNP). Twitter

Se trata de un conocido caso de éxito, basado en un plan de comunicación y la utilización de un lenguaje directo y desenfadado, una vía directa para el acercamiento a los ciudadanos y a la población joven. La lectura de este caso pone en evidencia la necesaria especialización en la función de un *community manager*, también en una institución policial.



Figura 3. *Ejemplo de lenguaje directo (Twitter CNP @policia)*

Actualmente, la cuenta en Twitter del CNP es un referente mundial. En 2014 superó el número de seguidores del FBI. A 31 de agosto de 2014 disponía de 988.000 seguidores, frente a 954.000 del FBI, y en septiembre fue el primer cuerpo policial en superar el millón. La Policía Nacional de Colombia también es otro caso de éxito en esta línea, con 562.000 seguidores.

Pero la función de la misma no es solo la información o la comunicación bidireccional, sino que trata de incrementar la colaboración ciudadana, el compromiso de los ciudadanos en la seguridad de toda la comunidad. La *Tweet redada*, lanzada por el Cuerpo Nacional de Policía para lograr la colaboración ciudadana en la denuncia del tráfico de drogas, es únicamente uno de los ejemplos, al igual que campañas contra la pornografía infantil, el fraude o el acoso escolar.



Figura 4. *Ejemplo de solicitud de colaboración ciudadana (Twitter CNP @policia)*

3.1.3.2. Guardia Civil

Múltiples acciones de la Guardia Civil responden a las oportunidades que se han señalado, destacando:

- Cibervigilancia en la red. El Grupo de Delitos Telemáticos de la Guardia Civil (GDT) está presente en las redes sociales y trata de lograr que cualquier ciudadano sea un patrullero en la red. Facilita las vías de denuncia de contenidos delictivos. También dispone de una aplicación para *smartphones* y tabletas. Desarrolla una clara función informativa a través de recomendaciones y consejos.
- Programa Coopera de la Guardia Civil. Un sistema de información y colaboración con el sector privado y empresarial que, junto con el Programa Plus Ultra, se extiende al apoyo para la seguridad en la internacionalización de la empresa española. La colaboración entre sector público y privado en seguridad es una necesidad con un amplio margen de mejora. Toda iniciativa de aproximación entre ambos mundos, utilizando plataformas web, gestores documentales compartidos y otras fórmulas de intercambio de información, contribuye sin duda a nuestra seguridad nacional.
- En materia de desarrollo de cultura de seguridad. En el ámbito de la Guardia Civil destacamos el Instituto Universitario de Investigación en Seguridad Interior (IUISI), a través de su web (www.iuisi.es). También mediante otras vías, orientadas a la gestión del conocimiento y desarrollo de cultura de seguridad, como la biblioteca digital en la del Centro de Análisis y Prospectiva de la Guardia Civil (http://bibliotecasgc.bage.es/) que va integrando más departamentos y recursos.

La Guardia Civil dispone de grupos de trabajo, casi de carácter permanente, valorando nuevas acciones, tecnologías y plataformas para avanzar en materia de denuncia electrónica, de participación ciudadana y de compromiso con los ciudadanos, tanto a nivel interno como a través de proyectos financiados por la Unión Europea (Horizon 2020).

3.1.3.3 Ministerio del Interior

Tanto el Cuerpo Nacional de Policía como la Guardia Civil pertenecen al Ministerio del Interior, concretamente a la Secretaría de Estado de Seguridad. A nivel ministerial, por tanto, destacamos:

- Las páginas webs del propio Ministerio (http://www.interior.gob.es), de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad, Guardia Civil (http://www.guardiacivil.es/) y del Cuerpo Nacional de Policía (CNP) (http://www.policia.es/), renovadas en los últimos tiempos y con un incremento de espacios dedicados a la prestación de servicios y la colaboración

ciudadana.

- Canales YouTube. Un vídeo subido a esta plataforma el día 24 de agosto de 2014, en el canal de la Guardia Civil, en homenaje a tres miembros del cuerpo fallecidos en un accidente de helicóptero en el curso de una operación de rescate en León, contaba cuatro días después con más de 5.000 visualizaciones. Casi 600 videos han sido facilitados por la institución, alguno de los cuales supera las 100.000 visualizaciones. YouTube se configura como una herramienta de interés para difundir qué es la Guardia Civil, cómo trabaja y quiénes son sus componentes. El caso del CNP también se considera uno de los de mayor éxito internacional, de nuevo junto a la Policía Nacional de Colombia y el FBI. El propio Ministerio del Interior de España acaba de estrenar su canal de YouTube aprovechando el lanzamiento de la aplicación AlertCops.
- "Alertcops" permite, de una forma sencilla e intuitiva, enviar una alerta geolocalizada a los cuerpos policiales. El sistema se ha implantado en las provincias de Málaga, Alicante y Madrid, y a lo largo del año 2015 se irá desplegando por toda España. En tan solo cuatro días, esta aplicación móvil logró casi 17.000 descargas, posicionándose entre las aplicaciones gratuitas más descargadas y mejor valoradas.

  El usuario podrá generar una alerta seleccionando, a través de iconos, la opción que mejor describa la situación que quiera reportar a las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado.

  Los usuarios pueden consultar el estado de la alerta –en la sección "Mis alertas"– que irá actualizándose en todo momento para mantenerles informados. Asimismo, el agente puede dirigirse al ciudadano por chat para obtener más información sobre la situación. Este sistema garantiza el acceso a los servicios que ofrece a personas con algún tipo de discapacidad auditiva. Además, la aplicación es accesible a las personas extranjeras que visiten España. Disponible en inglés, próximamente se integrarán otros idiomas como el francés, alemán, italiano y portugués.

3.2 Emergencias y catástrofes

Como hemos ido abordando en este trabajo, estamos comprobando que el uso de las redes sociales virtuales desde el ámbito de la seguridad es realmente interesante y se encuentra en un estado de desarrollo.

Desde un punto de vista diferente, otra de las áreas que está en pleno desarrollo por las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado tiene relación con la reacción tras una emergencia o catástrofe natural. En este sentido, y para el ámbito que nos ocupa en estas líneas, cabe recordar que prácticamente todo lo relacionado con el mundo del *social media* en España ha sido rebautizado con el apelativo "2.0", concepto creado por Tim O´Really en 2005 con la intención de clarificar todas aquellas nuevas tecnologías que emergían con el objetivo de facilitar la interacción entre los usuarios de las mismas. Así ha nacido el término "Emergencias 2.0", un concepto que integra todas aquellas aplicaciones en la web y en el móvil que se sirvan de Internet para informar y/o socorrer en caso de una emergencia o una catástrofe natural. Por ejemplo, en España, y dentro de la Iniciativa Española de Software y Servicios (INES), se abordó un proyecto denominado

Emergencias 2.0.[38] Este proyecto se centraba en la creación de tecnología basada en la web social. El objetivo era facilitar la colaboración ciudadana y la coordinación de los servicios de emergencia en caso de una situación generalizada de peligro.

El origen del uso de las redes sociales virtuales para este tipo de situaciones lo encontramos en tres eventos que cambiaron la configuración de la comunicación entre ciudadanos, organizaciones no gubernamentales y organismos oficiales en situaciones de este tipo. Estos tres eventos fueron el terremoto de Haití en enero de 2010, el terremoto de Chile en febrero 2010 y el terremoto/tsunami de Japón en marzo de 2011.

Veamos cómo se utilizaron las redes sociales en estos casos de referencia. Junto a ellos, se proponen otros más actuales que también resultan de interés.

a) Twitter en las emergencias

En términos generales suele aceptarse que el terremoto de Haití en 2010 fue el primer evento catastrófico de grandes dimensiones que demostró que Twitter podría ser una magnífica herramienta de comunicación ante situaciones de emergencia.

Inmediatamente después de sufrir el terremoto, el *hashtag* #Haiti pasó a convertirse en *trend topic* (TT). Por norma general, en Twitter los movimientos virales y grandes debates que acaban en TT comienzan con un aviso o una noticia. En el caso de Haití, tras conocerse en la red social lo que había sucedido comenzaron a compartirse mensajes (tuits) por parte de periodistas, turistas y ciudadanos con imágenes sobre cómo había quedado la zona. Desde un punto de vista sociológico, la necesidad de compartir y mostrar al mundo la sorpresa y el dolor se convierte para el ámbito de la seguridad en una información muy útil. Este tipo de fotografías son fuentes primarias que muestran la realidad de cómo ha quedado una zona tras un suceso de estas características. Aunque las fuerzas y cuerpos de seguridad suelen utilizar helicópteros para valorar los daños, el hecho de recibir información visual rápidamente desde distintas partes de la zona afectada puede ayudar a tomar decisiones más ágiles y certeras.

Tras las fotografías llegó la solidaridad. A las pocas horas se puso en marcha una campaña de Cruz Roja USA a través de Twitter solicitando donativos (Samad, 2010). La campaña dio la vuelta al mundo rápidamente llegando a recaudar cinco millones de dólares en muy poco días y provocando una gran sorpresa en toda la red.

[38] INES. Proyecto Emergencias 2.0, http://www.ines.org.es/node/633.



Figura 5. *Tuit Cruz Roja USA*
https://twitter.com/RedCross/status/7763978217

Un evento de estas características demuestra el potencial viral de las redes sociales también en cuanto a petición de ayuda. Aunque en este caso fue realizada desde una ONG, puede ser adecuadamente dirigida desde las fuerzas y cuerpos de seguridad para dar avisos clave que puedan llegar a la población rápidamente, especialmente si no hay electricidad para la televisión o una radio. De hecho, así lo llevó a cabo la Policía Foral de Navarra en colaboración con la Guardia Civil y los Bomberos en las inundaciones de julio de 2014 de Elizondo (España). Si bien la catástrofe fue local, los tuit coordinados entre estas organizaciones ayudaron a difundir sus cuentas por si algún ciudadano necesitaba ponerse en contacto con ellos o para estar al tanto de todo lo que estaba ocurriendo. De hecho, al igual que en #Haití, recibieron cientos de imágenes y vídeos de lo que estaba sucediendo; también de ciudadanos que presenciaban rescates.



Figura 6. *Tuit Guardia Civil*
https://twitter.com/guardiacivil/status/484970357330542592



Figura 7. *Tuit Policía Foral de Navarra*
https://twitter.com/policiaforalnav/status/485050008266629121

La comunicación se desarrolló apoyando el *hashtag* #Elizondo para concentrar todos los avisos importantes. Cabe destacar como buena práctica la coordinación entre los tres servicios, que se vio muy claramente reflejada también en las tres cuentas en Twitter, algo nada fácil y que supieron llevar a la perfección. Únicamente si tuviéramos que reflexionar sobre lecciones aprendidas tal vez sugeriríamos la creación de un *hashtag* menos genérico para un área tan local. Desde los primeros mensajes se podría haber creado un *hashtag* específico y más llamativo para capturar la atención en Twitter (como, por ejemplo, #SOSElizondo) y centrar la comunicación exclusivamente en la catástrofe que estaba teniendo lugar. #Elizondo era un nombre demasiado genérico y la red introducía algo de ruido al respecto. Prueba de ello es que posteriormente #Elizondo se correlacionó con otros *hashtags* creados para la situación: #Inundaciones y #Navarra. Si desde el principio en el operativo de comunicación por redes sociales se hubiera pensado en un *hashtag* único se podrían haber ahorrado caracteres (ya que Twitter solo permite escribir 140 caracteres) para informar de un modo más completo.

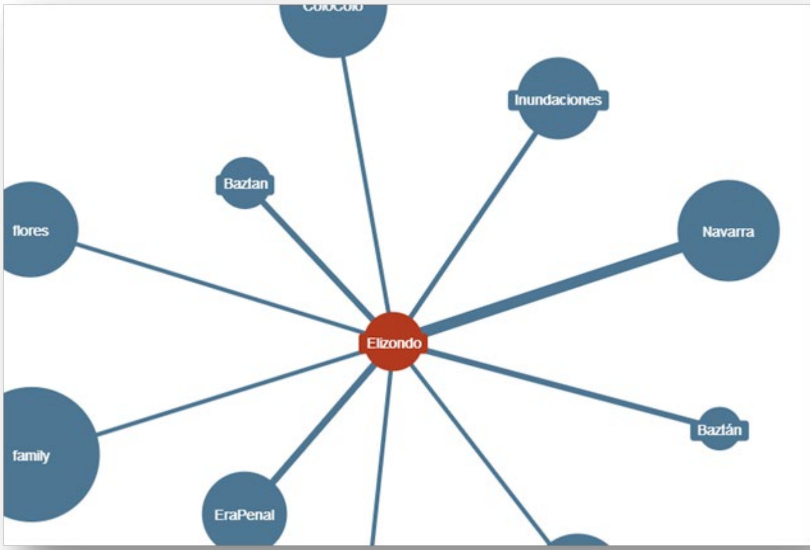


***Figura 8**. Correlación entre el* hashtag *#Elizondo y los* hashtags *#Navarra e #Inundaciones. Demuestra además cómo #Elizondo resulta muy generalista y puede introducir ruido al estar correlacionado con otros* hashtags *que no tienen nada que ver con las inundaciones.*

Gracias al centro de investigación de Yahoo, el terremoto de Chile en 2010 nos permitió comprender cómo circulaba la información en Twitter tras una catástrofe de esta magnitud, así como la validez de dicha información vinculada a los patrones de comportamiento de los ciudadanos en la red ante un evento de este tipo.

Las conclusiones de su informe (Mendoza, 2010) fueron bastante clarificadoras. Entre algunas de ellas queremos destacar:

1. En este tipo de situaciones la topografía semántica se centra especificamente en temáticas generales. Para las fuerzas y cuerpos de seguridad esto es importante porque verán viralizados aquellos mensajes más generales de información o petición de ayuda frente a informaciones demasiado específicas que tal vez no consigan el impacto deseado.
2. Los falsos rumores o información equivocada se cuestionan muchas más veces por los propios usuarios de la red que la información exacta. Esto es importante porque, al igual que sucede cuando entra una llamada particular de emergencia, han de establecerse algunos filtros que ayuden a determinar si la información es válida o no. Sabemos, además, que en los casos de TT, aunque sean emergencias y despierten por norma general un sentimiento de solidaridad, sí existen individuos que disfrutan introduciendo ruido, ya sea con la intención de intoxicar o bien de aprovechar la popularidad para vender sus productos o servicios (*spam*).

En este sentido el trabajo de Máñez y Gorjón estudiando el comportamiento de Twitter y Facebook ante los incendios de la Comunidad Valenciana en 2013 también resulta clarificador al ofrecer algunas claves que pueden ser tomadas en cuenta para la guía de buenas prácticas:

1. Tras un mensaje original del Ayuntamiento de Carlet convocando voluntarios para ayudar en la extinción del incendio, se retuitea (RT) dicho mensaje de forma no oficial introduciendo la necesidad de motosierras. Posteriormente, cuando el incendio ya estaba controlado, los mensajes seguían viralizándose. Esta situación nos recuerda que los *community managers* de las cuentas oficiales deben estar atentos y preparados para manejar las informaciones incorrectas o cortar de raiz la viralización cuando ya no sea necesario, bloqueando la red aunque sea por repetición.
2. La centralita de la policía del ayuntamiento se colapsó recibiendo llamadas. Cuando se adjuntan números de teléfono, estos pueden llegar a colapsarse exactamente igual que cuando se emite un anuncio a través de la televisión y la radio; por tanto, si se va a recurrir a este tipo de soporte conviene estar preparado para recibir gran cantidad de llamadas.
3. Varias de las fotografías recibidas a través de las redes sociales eran montajes o de días anteriores. De nuevo resulta imprescindible desarrollar mecanismos ágiles de filtrado y validación de información Y, a la vez, de negación reiterada por parte de cuentas oficiales que faciliten el bloqueo de la contaminación en la red que en un momento dado pudiera generar pánico en la población.

La propia red Twitter, tras conocer el uso que en este sentido se puede dar a su herramienta, ha creado una extensión específica que denomina “Twitter Alerts” para que organismos oficiales puedan activar un canal de comunicación más directo en los muros de los usuarios de esta red y evitar así la contaminación de información a través de los cauces normales de la red. Por ejemplo, en España, la pionera en utilizar este servicio ha sido la Policía Nacional, la cual, a través de https://twitter.com/policia/alerts, facilita la activación de las alertas.



Figura 9*. Twitter Alerts de la Policía Nacional de España*

Por último, no debemos olvidar la gran utilidad de las infografías lanzadas a través de Twitter y que pueden ser realizadas rápidamente con cualquiera de las herramientas gratuitas que hay en Internet. Si bien habría que desarrollar mecanismos de control para que no sean modificadas en

los RT, las infografías pueden ayudar con consejos sobre cómo esperar a las fuerzas y cuerpos de seguridad o pasos rápidos a seguir en un momento dado por la población para escapar de una zona en peligro. Puesto que en los perfiles de Twitter se permite añadir direcciones siempre visibles junto a un pequeño texto, estas infografías, además de ser difundidas en mensajes, podrían incorporarse de un modo estable al perfil mientras dura la situación de peligro, permitiendo también la validación de los usuarios al poder descargarla de la cuenta oficial y no de un RT malintencionado.

b) Ushahidi en las emergencias

Al igual que sucede con las tendencias de las redes sociales en el área de marketing, para el área de seguridad el geoposicioamiento cada vez es más importante y cobra un mayor peso. Este geoposicionamiento puede ser visto desde dos dimensiones distintas: una específica y otra con relación al *big data*.

Una primera dimensión sería la del contacto específico y puntual, aunque para ello es preferible utilizar aplicaciones de las que ya hemos hablado, como el AlertCorps. Utilizando las redes sociales podemos geoposicionarnos directamente en caso de necesitar ayuda urgente. Por ejemplo, en una situación de emergencia en la que nos hemos quedado atrapados y sea dificil localizarnos podemos enviar desde nuestra terminal móvil a las cuentas oficiales de los organismos de seguridad un mensaje privado de petición de ayuda con nuestra posición. Eso sí, para ofrecer este servicio el *community manager* debe disponer de una operativa adecuada a seguir igual que si se llamara a un número de emergencias para solicitar ayuda.

Desde una segunda dimensión, cientos o miles de geoposicionamientos sobre un mapa en caso de una catástrofe o una emergencia pueden servir para analizar la situación del área afectada. En este sentido, una de las herramientas más conocidas es Ushahidi,[39] una plataforma de código abierto que facilita la visualización sobre un mapa de todos aquellos incidentes registrados por ciudadanos que dispongan de un móvil y puedan enviar un SMS, un *e-mail* o conectar con Twitter. Inspirada directamente en los proyectos de inteligencia colectiva, se nutre de la colaboración ciudadana que puede ser estimulada por los *community managers* de las fuerzas y cuerpos de seguridad si se sabe potenciar adecuadamente el proyecto definiendo previamente un objetivo claro y desarrollando un buen plan de comunicación para inteligencia colectiva (Moya, 2013).

Uno de los mejores ejemplos sucedió tras el terremoto y tsunami de Japón en marzo de 2011. Similar a lo que se hizo con el terremoto de Haití, miembros del Open Street Map de Japón crearon un mapa[40] y un espacio virtual en Ushahidi para que cualquier voluntario nutriera la visión geoespacial del suceso. El mapa quedó como se muestra a continuación:

[39] Ushahidi es una plataforma de inteligencia colectiva que permite el geoposicionamiento masivo. Ushahidi significa "testimonio" en suajili y nació en Kenia de manos de varios desarrolladores con el objetivo de que los ciudadanos kenianos denunciaran los abusos y episodios de violencia política tras la elección del presidente Kibaki. http://www.ushahidi.com/.

[40] Mapa Ushahidi tras el terremoto de Japón en 2011 que recogía los testimonios de ciudadanos voluntarios para alimentarlo. Ushahidi la utiliza a día de hoy como ejemplo de buenas prácticas. http://www.ushahidi.com/blog/2011/03/16/crisis-mapping-japans-earthquake-and-how-you-can-help/.

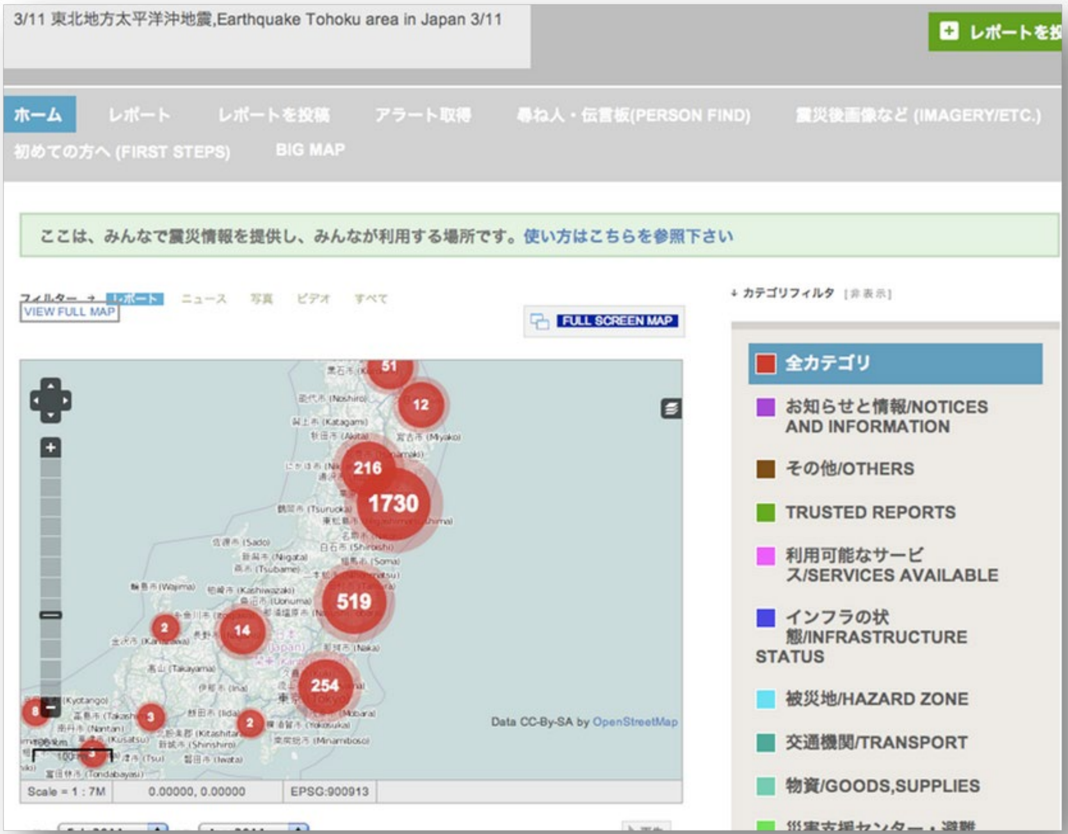


Figura 10. Mapa Ushahidi del terremoto de Japón en 2011

Generalmente estos mapas son creados por espontáneos inspirados en la solidaridad y la ayuda al resto de sus conciudadanos. Por ejemplo, la creación de un mapa de este tipo, ya sea en Ushahidi o utilizando cualquier otro tipo de herramienta de modo oficial (por ejemplo, un Google Maps), permitiría recopilar información muy interesante así como ofrecería la posibilidad de introducir señales en el mapa de puestos avanzados de las fuerzas y cuerpos de seguridad, de personal médico, de transportes, etc. Los ciudadanos podrían saber rápidamente a dónde dirigirse en busca de socorro o para escapar de áreas que todavía estuvieran amenazadas de peligro. Como además se actualiza en tiempo real, permite mantener la información completamente actualizada, corrigiendo errores, eliminando rumores, etc. En el caso de Japón, el mapa se configuró con diferentes parámetros, entre los que se incluía un parámetro de validación de la información. El color rojo recoge todos los eventos y a partir de ahí, por ejemplo, el verde marcaba todos los eventos confirmados por medios de comunicación o fuentes oficiales.

c) Facebook en emergencias

La red social virtual Facebook es una red generalista que también puede ser utilizada para dar avisos de alerta por parte de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado. Un ejemplo lo encontramos por parte del Gobierno de Nigeria, que utiliza este canal de comunicación para ofrecer consejos a sus ciudadanos sobre el ébola en la crisis de 2014 tal y como vemos a continuación:



Figura 11. *Gobierno de Nigeria aconsejando sobre el ébola*

Durante esta crisis se produjeron diversos altercados en Nigeria, donde se puso en cuarentena todo un barrio de la capital. Ante la sorpresa de los residentes por el bloqueo, varios grupos de personas se enfrentaron a la policía nigeriana para romper el bloqueo. Facebook podría ser utilizado para informar sobre protocolos de seguridad ciudadana en diversas situaciones de emergencia y/o catástrofe natural para minimizar la tensión de los ciudadanos y reducir las situaciones de pánico.

4 Conclusiones y propuestas

Las conclusiones que se derivan de este estudio son las siguientes:

- Las fuerzas y cuerpos de seguridad encuentran en los medios sociales una herramienta tanto a nivel estratégico como operativo, destacando las posibilidades de colaboración policial y las situaciones de emergencia.
- Las prácticas que se vienen desarrollando adquieren notoriedad entre los ciudadanos y avanzan en las políticas de transparencia, proximidad policial y buen gobierno.
- Aun así, todavía están lejos de alcanzar todas las potencialidades que estos medios ofrecen, siendo necesario incrementar la imaginación, investigar, desarrollar aplicaciones y hacer que el uso de los medios sociales por parte de cuerpos policiales se convierta en una especialidad, la cual precisa de formación y profesionalización.

Siguiendo la metodología DAFO, se podrían establecer diferentes estrategias de acción, que pasan por atacar las debilidades, reducir las amenazas y aprovechar al máximo las oportunidades que los medios sociales ofrecen a las fuerzas y cuerpos de seguridad. A este fin, se propone:

4.1 Elaboración de un manual de uso y buenas prácticas del profesional policial y de emergencias.

Este, a su vez, debe formar parte de un plan estratégico de la institución. Como

buena práctica internacional citamos la guía de la Air Force Public Affairs Agency. Incluiría contenidos informativos para los profesionales policiales, tanto en el uso institucional como en las implicaciones del uso personal de las redes sociales.

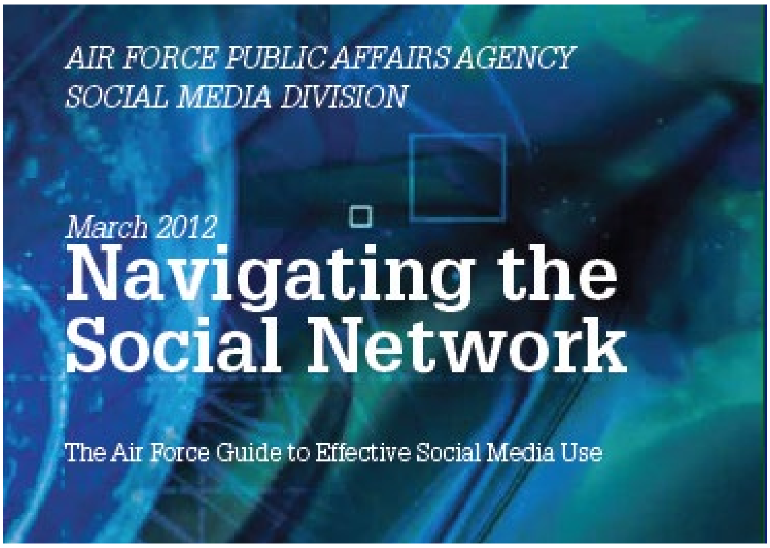


Figura 12. *Portada de la guía para redes sociales (Air Force Public Affairs Agency)*

4.2 Potenciar la información y la formación sobre la materia.

Formación que tendría los siguientes niveles:

- Gestores de las comunidades virtuales (*community managers*, CM).
    - Educar al CM en la gestión de la información que está recibiendo, no solo en el plan de comunicación.
    - Entrenar a los CM en el bloqueo de aquella información falsa introducida en la red. Informar adecuadamente del cierre de una operación, del cambio de planes, etc.
    - Educar al CM en la creación de proyectos de inteligencia colectiva para potenciar la colaboración ciudadana en situaciones de emergencia o catástrofe natural.
    - Formar al CM sobre cómo gestionar una crisis informativa.
- Todos los componentes de un cuerpo policial. Sería preciso un conocimiento mínimo especializado sobre redes sociales y seguridad: oportunidades y riesgos para el profesional policial.
- Investigadores y analistas. Formación sobre inteligencia en redes sociales. Obtención de información, análisis de perfiles, influencia, acceso a fuentes, etc.

Esta formación podría ser implementada mediante sistemas de teleformación, con objeto de reducir costes y aumentar el número de destinatarios, una formación permanentemente abierta y accesible. La adecuada formación para la utilización de medios sociales por cuerpos de seguridad ya comienza a ser una materia específica:

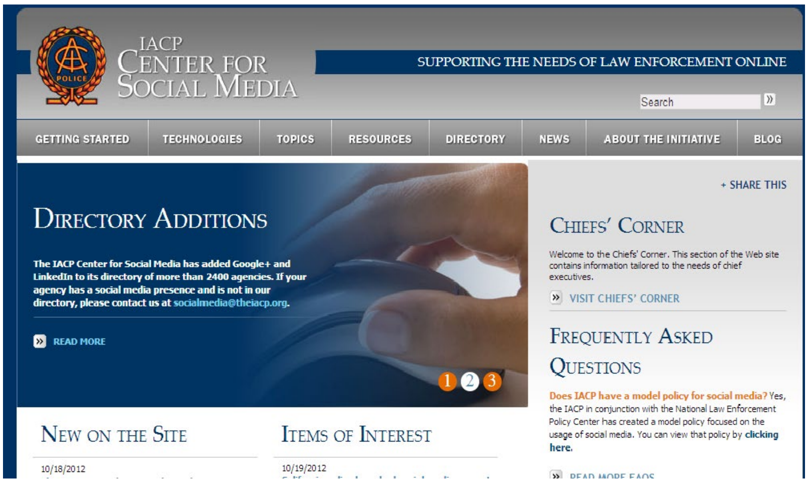


Figura 13. *Web del IACP Center for Social Media,* http://www.iacpsocialmedia.org/

4.3 Hacia culturas colaborativas.

Potenciación de sistemas colaborativos. Las redes sociales se configuran como un elemento de colaboración social que está cambiando la manera de usar y compartir la información. Esta nueva cultura puede ser traducida al ámbito interno de las organizaciones: sistemas de trabajo colaborativo, gestores de documentación, agendas compartidas, creación de grupos y comunidades informales, etc. El grado de especialización de la sociedad actual ha llevado a compartimentar el saber, lo que produce grandes y evidentes sesgos en nuestra visión del mundo.

4.4 Cultura de innovación y mejora continua.

Un profesional policial debe estar alerta ante nuevas metodologías y tecnologías que pueden incrementar sus capacidades para el desarrollo profesional. La evolución de los medios sociales es continua, apareciendo disciplinas que suponen enormes potencialidades para la gestión de la información y la generación de conocimiento o inteligencia: curación de contenidos y aplicaciones para ello (Scoop.it, Storify, Delicious), formatos paper.li o similares, sindicación de contenidos (Feedly), entre otras.

4.5. Una apuesta por el gobierno abierto.

Es preciso avanzar en transparencia y potenciar las vías de participación ciudadana en seguridad. Si queremos ciudadanos comprometidos con la seguridad, que se conviertan en ojos y oídos de los cuerpos policiales, es preciso disponer de ciudadanos formados e informados en seguridad, sin medias tintas, con claridad, con objeto de forjar una sociedad resiliente. Los ciudadanos deben conocer las amenazas a las que nos enfrentamos, sin que con ello se genere alarma social. Una sociedad que sepa que, a pesar de los enormes esfuerzos de sus servidores públicos, puede ser golpeada por la barbarie, el fanatismo y la sinrazón de grupos de cobardes asesinos. Pero una sociedad lo suficientemente fuerte para levantarse al día siguiente, reanudar su funcionamiento y vencer a quienes tratan y seguirán tratando de perturbar nuestra paz y de impedir el libre ejercicio de nuestros derechos y libertades.

4.6 Mejoras en los sistemas de obtención y gestión de la información.

- Desarrollo de aplicaciones para la interacción con ciudadanos.
- Aplicaciones para la explotación de información en redes por parte de cuerpos policiales, que se adapten a la forma de actuar de los mismos, incorporando capacidades de preanálisis.
- Geoposicionamiento. Mapas visuales con las fotografías y diversas informaciones de la zona que van llegado de cada usuario.

4.7 Evaluación e integracion de la información.

- Avanzar en modelos y automatización para evaluar la fiabilidad de la fuente y la credibilidad de la información en redes sociales.
- Integración de la información. Sistemas para integrar la información recibida vía *social media* con otras fuentes abiertas, con el objetivo de generar inteligencia (Open Source Intelligence, OSINT), y con otras fuentes humanas (HUMINT) o tecnológicas.
- Mejora en la presentación visual de la información: mapas geográficos, nubes de palabras, infografías, *timelines*.

4.8 Coordinar la comunicación en redes sociales entre todos los protagonistas.

Que sea algo institucional pero gestionado de manera integral, con todos los departamentos como proveedores de información y con distintos fines (comunicar éxitos operativos, información sobre hechos puntuales, consejos de seguridad). Creación de *hashtags* específicos propios, confirmando que no existan anteriormente para otra temática o que sean demasiado genéricos para su uso durante campañas o gestión de crisis.

4.9 Comunicación oficial de las instituciones policiales en situaciones de emergencia.

- Utilizar las redes sociales como canal de comunicación para que el ciudadano se sienta escuchado y protegido –por tanto, seguro–, evitando situaciones de pánico.
- Crear mapas estilo Ushahidi de forma oficial, no por voluntarios, donde se marquen todos los puntos de ayuda.
- Añadir a Twitter infografías con los pasos que deben seguir los ciudadanos tras la emergencia. Una breve guía de ayuda muy básica.

4.10 Desarrollar esfuerzos en la búsqueda de buenas prácticas.

Esfuerzo continuo para detectar prácticas adaptables a cada entorno, país o cuerpo policial. A título de ejemplo citaremos algunas de las campañas que el Departamento de Seguridad Interior de Estados Unidos desarrolla en el marco del denominado gobierno abierto y que en parte son una aplicación de los principios de policía de comunidad a temas estratégicos de seguridad nacional, y no únicamente a delitos comunes en entornos locales. Dicho programa establece cinco objetivos, siendo uno de los más destacados el programa *If You See Something, Say Something*, que intenta orientar a los ciudadanos sobre posibles indicadores de terrorismo, crimen y otros delitos, destacando la importancia de la comunicación de los mismos a las autoridades. Otro de los cinco objetivos trata de asegurar la resiliencia ante desastres. Se basa

en la reducción del azar, la mejora de capacidades, la respuesta ante las emergencias y la recuperación ante catástrofes.

El concepto de *empowerment* aparece reflejado en políticas de seguridad. En nuestra opinión sería algo más que la simple colaboración, una suma de acciones orientadas a capacitar, facultar, autorizar y dar poder. Cabe destacar el modelo de Estados Unidos en la estrategia para combatir la radicalización y el extremismo violento. Un compromiso difícil de lograr y que precisa del uso de inteligencia, conocimiento sociocultural y capacidad de escucha de las problemáticas que afectan a comunidades y minorías.

5 Bibliografía

Gobierno de Estados Unidos. *Open Government. A Progress Report to the American People*. Disponible en: http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/microsites/ogi-progress-report-american-people.pdf [Consulta: 28/08/2014].

Gobierno de Estados Unidos. *Open Government Plan. Department of Homeland Security*. Disponible en: http://www.dhs.gov/open-government-plan [Consulta: 28/08/2014].

De la Corte, L., y Blanco, J. M. (eds.). (2014). *Seguridad Nacional. Amenazas y Respuestas*. Madrid: Editorial LID.

Máñez, M., y Gorjón, M. (2013). “Redes sociales y emergencias: el caso de los incendios forestales y Twitter”. *Revista Científica de la Sociedad Española de Medicina de Urgencias y Emergencias*. http://www.semes.org/revista_EMERGENCIAS/descargar/redes-sociales-y-emergencias-el-caso-de-los-incendios-forestales-y-twitter/force_download/ [Consulta: 28/08/2014].

Mendoza, M.; Poblete, B., y Castillo, C. (2010). “Twitter Under Crisis: Can we trust what we RT?”. Yahoo Research.
http://snap.stanford.edu/soma2010/papers/soma2010_11.pdf [Consulta: 28/08/2014].

Morgan, J. (2010). “Twitter and Facebook users respond to Haiti crisis”. BBC News. http://news.bbc.co.uk/2/hi/americas/8460791.stm [Consulta: 28/08/2014].

Moya, E. (2013). *Inteligencia en Redes Sociales: despertando todo el potencial del community manager*. Universitat Oberta de Catalunya (UOC).

Moya, E., y Blanco, J. M. (2014). “Open Government en seguridad e inteligencia”. *Seguridad y Ciudadanía*, nº 10. Ministerio del Interior.

Myhill, A. (2006). *Community engagement in policing. Lessons from the literature.* National

Policing Improvement Agency.

Policía Nacional Española (2014). "La Policía Nacional y Twitter activan la herramienta Twitter Alerts para una óptima difusión de tuits en crisis o emergencias". http://www.policia.es/prensa/20140506_1.html [Consulta: 28/08/2014].

Rheingold, H. (2012). *Net Smart: How to Thrive Online*. MIT Press.

Samad, A. (2010). "Twitter Helps in Haiti Quake Coverage, Aid". *Wall Street Journal*. Technology Articles. http://blogs.wsj.com/digits/2010/01/14/twitter-helps-in-haiti-quake-coverage-aid/ [Consulta: 28/08/2014].

Steele, R. D. (2012). *The Open-Source Everything Manifesto. Transparency, Truth and Trust.* Evolver Editions.

Surowiecki, J. (2005). *Cien mejor que uno*. Urano Tendencias.

Capítulo 8

Colaboración abierta en las administraciones públicas mediante redes sociales. El caso de NovaGob

de J. Ignacio Criado
(Universidad Autónoma de Madrid),
Francisco Rojas Martín
(Universidad Autónoma de Madrid)
y David F. Barrero
(Universidad de Alcalá de Henares)

Resumen

Las tecnologías sociales proporcionan unas características innovadoras que están cambiando la manera en la que la sociedad se comunica y que están llamadas a transformar del mismo modo la forma en la que se relacionan a nivel profesional los empleados de las administraciones públicas. Las redes sociales digitales permiten a los empleados públicos ir más allá de los límites de las organizaciones para encontrar respuestas sobre los problemas más complejos a los que se enfrentan en su trabajo diario. Estas tecnologías permiten la creación de comunidades digitales mediante la comunicación bidireccional y la colaboración abierta (Mergel, 2014). En este capítulo se analizan los principales elementos de la plataforma *NovaGob*, la red social profesional que une a miles de profesionales del ecosistema de lo público en la región iberoamericana. A día de hoy, *NovaGob* se puede considerar como la principal red social vertical o especializada en el sector público en Iberoamérica. Si bien se trata de la comunidad más numerosa y utilizada en el ámbito de habla hispana, los datos muestran un alto potencial de mejora y desarrollo en los próximos años.

Palabras clave

Colaboración abierta, red social, Internet, empleados públicos, comunidad digital, Iberoamérica.

1 Introducción

La llegada de las redes sociales digitales (RSD) ha supuesto un cambio en algunas de las pautas por las que nos comunicamos y relacionamos con nuestro entorno social. Es la consecuencia de la alta difusión de unas tecnologías que permiten la creación de redes sociales digitales y la comunicación bidireccional. En efecto, las RSD están provocando nuevos desafíos sociales a los que las administraciones públicas no pueden ser ajenas. Este capítulo aborda esta cuestión a partir de las oportunidades para la colaboración abierta ligadas a las RSD, al mismo tiempo que se analiza el caso de NovaGob, la red social de la Administración pública, como un caso paradigmático de innovación colaborativa entre empleados públicos dentro del ámbito de habla hispana.

La literatura sobre el uso de las RSD en la Administración pública se ha enfocado mayoritariamente a la que podría denominarse como dimensión externa. Lo anterior implica la utilización de estas herramientas en el ámbito de la relación entre las administraciones públicas y la sociedad (Criado, 2013; Criado, Sandoval-Almazán y Gil-García, 2013). De hecho, se ha identificado una mayor preocupación por esta dimensión por parte de los responsables públicos en España (Criado y Rojas-Martín, 2013; Díaz y Cortés, 2014; Rojas-Martín, 2014). Concretamente, los responsables públicos confían en que estas herramientas 2.0 puedan incrementar la comunicación, participación y transparencia en su relación con la ciudadanía.

Sin embargo, se está dedicando menor atención a la dimensión interna de las RSD en la Administración pública orientada a la colaboración entre empleados públicos. Tal y como mostramos en este capítulo, las RSD permiten conectar a los servidores públicos ayudando a superar las tradicionales barreras en términos de costes económicos o de tiempo. En palabras de Mergel (2014: 4), estas “nuevas tecnologías permiten formas alternativas de creación innovadora, que se desarrolla de forma externa a las regulaciones burocráticas y que requieren la adaptación del paradigma aceptado existente”. Los propios empleados públicos llevan años tratando de avanzar en este sentido de manera informal, a través del uso de diferentes

tecnologías sociales dedicadas a compartir información sobre sus ámbitos profesionales o mediante plataformas de gestión del conocimiento.

Este capítulo se centra en la dimensión interna de las RSD a través de un estudio de caso ya contrastado, la red social NovaGob, orientada a conectar, intercambiar, compartir y aprender de las mejores prácticas en materia de Administración pública. En este sentido, el objetivo de esta ponencia de carácter descriptivo es presentar los elementos fundamentales de este proyecto y los resultados obtenidos tras el primer año de funcionamiento. En la sección segunda se presenta un marco teórico sobre las RSD en las administraciones públicas y la colaboración abierta. En la sección tercera se realiza una revisión de las principales características de NovaGob, incluyendo su filosofía tecnológica, su estructura lógica interna y algunos datos actuales del proyecto. Finalmente se ofrecen unas conclusiones preliminares y algunas líneas de mejora para este proyecto.

2 RSD como oportunidad para la colaboración abierta

Si bien las redes sociales digitales se han adoptado de una manera apreciable dentro de las administraciones públicas durante los últimos años, todavía es escaso el conocimiento sistemático sobre el alcance de este fenómeno. Sin embargo, la literatura ofrece datos esperanzadores hasta el punto de que autores como Mergel (2013), siguiendo la definición clásica sobre la difusión de innovaciones (Rogers, 1995), señalan que las RSD suponen un tipo de innovación tecnológica y de comportamiento que puede llegar a considerarse como disruptivo (Criado y Rojas-Martín, 2013a).

Asimismo, las RSD pueden resultar útiles como herramientas para facilitar la colaboración abierta. El concepto de colaboración abierta es reciente y tiene un fuerte componente tecnológico. Para Forte y Lampe (2013: 536) se trata de un "entorno en línea que (a) apoya la producción de un artefacto (b) a través de una plataforma tecnológica de colaboración (c) que presenta bajas barreras para entrar y salir y (d) apoya el surgimiento de estructuras sociales persistentes pero maleables". Todos ellos son elementos característicos que se presentan en las principales RSD. La comparación con otros tipos de tecnologías de información y comunicación (TIC) adoptadas en el sector público, tales como los sistemas de correo electrónico, los portales web informativos o los e-servicios transaccionales, lleva a pensar que las tecnologías sociales no se están adoptando de manera generalizada a partir de decisiones de la alta dirección política/pública y con un uso conjunto en grandes áreas de política pública o funcionales. Más bien al contrario, las RSD han iniciado su andadura en el ámbito público a través de una experimentación informal, de una manera muy sectorializada y capilar, pero con un ritmo de difusión muy elevado. Así se muestra en la creciente evidencia sobre esta realidad (Bertot *et al*., 2012a; Bertot *et al*. 2012b; Chun y Luna-Reyes, 2012; Chun *et al*., 2010; Criado y Rojas-Martín, 2013b; Sandoval-Almazán *et al*., 2011; Snead, 2013).

Las nuevas potencialidades de las tecnologías sociales se derivan de la facilidad para buscar información y recursos de conocimiento, enlazar con otros actores, publicar e intercambiar

opiniones, experiencias y conocimientos, así como marcar y filtrar colaborativamente información para su compartición. Como se ha indicado en otro lugar (Criado, 2012; 2013), la concreción del carácter 2.0 de las RSD en las administraciones públicas implica tres aspectos: (a) ciudadanos que son potenciales agentes activos en la producción de contenidos web (o prosumidores), (b) la extensión de la idea de la inteligencia colaborativa, es decir, la evidencia de que la innovación pública se encuentra también fuera de los límites formales de la organización, (c) así como la creciente desintermediación de las actividades entre organizaciones e individuos particulares. En definitiva, todo lo anterior refleja un nuevo escenario para la colaboración, la transparencia, la participación y la rendición de cuentas dentro del ámbito público.

El potencial disruptivo de las redes sociales se encuentra íntimamente ligado a la filosofía 2.0 de la que emanan. Las tecnologías de la web 2.0 incluyen blogs, wikis, conectores de redes sociales (por ej., *Facebook* o *Myspace*), redes de intercambio de fotografías (por ej., *Flickr, Instagram*) y vídeo (por ej., *YouTube*), microblogging (por ej., *Twitter*), redes sociales profesionales (por ej., *LinkedIn*), entre otros (por ej., *mashup*, *tagging*, *widget*). En general, muchas de estas plataformas sociales tienen un carácter horizontal. Progresivamente, el camino que están emprendiendo las RSD consiste en la proliferación de nuevas redes sociales verticales y altamente especializadas. En efecto, las RSD generalistas están llegando a su punto de saturación, de manera que se abren paso nuevas redes sociales de carácter sectorial. Desde un punto de vista profesional, las administraciones públicas están usando *LinkedIn* como espacio para compartir con los empleados públicos así como con el público. Asimismo, los propios empleados públicos también han explorado la posibilidad de interaccionar a través de esta red social profesional. Sin embargo, estos grupos no gozan de éxito en la viralización ni el desarrollo de grupos propios, ya que se enmarcan dentro de una red social generalista que no genera una tasa alta de valor añadido para el usuario que pertenece profesionalmente al sector público.

En este contexto surge *NovaGob*, red social diseñada para proporcionar un punto de encuentro informal a los empleados públicos de todos los niveles de gobierno (local/municipal, regional/estatal, nacional/federal e, incluso, organizaciones multilaterales) en los países de la región iberoamericana, incluyendo también a académicos, prestadores de servicios y consultores, estudiantes y otros interesados en la mejora de la gestión pública. El resultado es un espacio de colaboración abierta que apunta a facilitar la generación libre de conocimiento y debates, así como a la creación de redes de contactos entre actores que de otra manera no tendrían la oportunidad de interaccionar entre ellos. La no existencia de una red social de habla hispana de este tipo contrasta con la existencia de un *benchmark* en el ámbito anglosajón (*Govloop*) que se ha convertido en el estándar en el sector público de EEUU y Canadá y un referente operativo ya testado y de éxito. El hecho de no depender orgánicamente de ninguna institución pública facilita la autonomía de NovaGob, así como el intercambio informal y libre de información y conocimiento, al mismo tiempo que genera desafíos en relación con su sostenibilidad.

3 Características de una red social vertical para el sector público: NovaGob

3.1 Aspectos generales

En un contexto caracterizado por la demanda de colaboración abierta entre los empleados de las administraciones públicas, NovaGob nace pretendiendo constituirse en la red social de referencia especializada en Administración pública dentro del ámbito de habla hispana. Se trata de un proyecto gestionado de manera institucionalmente autónoma de cualquier administración pública, nivel de gobierno o país, de modo que todos los empleados de las administraciones públicas iberoamericanas puedan considerar el espacio como propio, al margen de su adscripción profesional, administrativa o geográfica.

NovaGob apunta a servir como plataforma para el intercambio de información y conocimiento orientado a la modernización de la Administración pública en Iberoamérica. El público objetivo de la red social está constituido por todas las personas dentro y alrededor de la Administración pública que estén interesadas en conectarse con colegas profesionales, colaborar en proyectos, socializar y mejorar sus conocimientos, incrementar sus habilidades, así como conocer recursos e información que permitan innovar en procesos de gestión pública.

Con énfasis en la creación de comunidad, el principal desafío para la red tras un año en funcionamiento consiste en mantener el ritmo de crecimiento constante que la ha convertido en la comunidad digital de empleados públicos más grande de Iberoamérica. Para ello se ha creado una plataforma que se adapta de manera permanente y que genera valor al ofrecer respuesta y evolucionar en función de las necesidades planteadas por los propios miembros de la comunidad, en un modelo beta permanente (*perpetual beta model*).

Entre los principales valores que se desprenden del decálogo ético de esta red social se encuentran el no posicionamiento ideológico ni adscripción partidista ni corporativista; contenidos abiertos para difundir el conocimiento generado de la manera más amplia posible; no cesión de datos personales a terceros; el compromiso por distinguir claramente los contenidos patrocinados de los que no lo son; la utilización de software de fuentes abiertas (*Elgg*) en toda la plataforma como principio esencial, y publicaciones realizadas bajo la licencia *Creative Commons* Atribución-CompartirIgual 3.0 Unported ("CC BY-SA"). Todo ello, con el objetivo de convertirla en un proyecto para el bien común de la sociedad.

3.2 Filosofía tecnológica

La filosofía tecnológica de NovaGob está basada en el software de fuentes abiertas y la compartición de conocimiento. NovaGob es un proyecto que se cimenta tecnológicamente en un desarrollo propio que apunta a garantizar la adaptabilidad y la escalabilidad. La versión 1.0 de la plataforma ha estado en funcionamiento durante algo más de un año ofreciendo un rendimiento adecuado a las exigencias de la comunidad. En estos momentos se halla en funcionamiento la versión 2.0, que ha supuesto un cambio completo en la imagen corporativa del proyecto y que además incorpora un sistema etiquetado para usuarios, mejoras en las opciones de privacidad, un sistema más evolucionado de notificaciones, incrustación de videos de YouTube en el *river*

con *NovaTuits* y nueva visualización de perfiles tanto de usuario como de grupo.

La plataforma seleccionada para este proyecto está ligada a Elgg. Esta opción ofrece al proyecto algunas potencialidades que justifican su elección frente a otras opciones existentes. En concreto, la utilización de esta tecnología aporta mayor garantía de estabilidad y una plataforma ya testada, lo que reduce los costes y tiempos de programación en el primer estadio del proyecto. Además, la plataforma se encuentra ya preparada para realizar una migración en el caso de que fuera necesario introducir una mayor flexibilidad en su diseño o una profundización en las aplicaciones avanzadas, sobre todo en el estadio de madurez.

Junto a la estabilidad de la plataforma, otro de los aspectos esenciales de la misma es el diseño de NovaGob, que se fundamenta en la visión orientada a la creación de comunidad. En concreto, se pretende ofrecer un diseño referente y que pueda proporcionar las garantías necesarias para que los usuarios se sientan identificados con la red social. En este sentido existe un compromiso con la integración de los avances tecnológicos con un diseño basado en la filosofía de red social donde la prioridad sea la creación de comunidad y las tecnologías sociales se sitúen al servicio de la necesidad de compartir de los usuarios.

Otro de los aspectos básicos del desarrollo tecnológico de NovaGob se refiere a la escalabilidad de la plataforma. Este proyecto cuenta con una clara orientación progresiva que supone que todos los componentes del plan de desarrollo son capaces de ir adaptando su crecimiento a las diferentes fases en las que se tiene previsto desarrollarlo (lanzamiento, consolidación y madurez). En cada una de ellas la plataforma tecnológica deberá irse adaptando a las necesidades de los usuarios, con la idea de que sean estos los verdaderos promotores de cambios en el funcionamiento o potenciales mejoras que permitan alcanzar mejores atributos de comunidad.

La escalabilidad también está relacionada con el número de potenciales usuarios que podrá soportar la plataforma. Lo anterior a día de hoy no tiene un límite concreto en la medida en que se dispone de capacidad para gestionar en la práctica un número ilimitado de usuarios, si bien la estimación con la que se trabaja implica 150.000 usuarios, con la opción de que hasta 2.000 de ellos pudieran interaccionar de manera concurrente.

Desde un punto tecnológico, se ofrecen plenas garantías para el desarrollo de la plataforma tecnológica, tanto en términos de uso como desde la perspectiva de la garantía de la seguridad y privacidad de los usuarios. Una de las inquietudes esenciales en el desarrollo de la plataforma y su alojamiento se refiere a esta dimensión de protección de los usuarios, quienes deben estar convencidos de que su actividad en la plataforma va a mantenerse plenamente libre de cualquier alteración por parte de terceros.

El modelo tecnológico de “beta continua” (*perpetual beta model*) tiene como objetivo que los usuarios de la plataforma faciliten con sus aportaciones las mejoras necesarias dentro de la plataforma, que habrá de nutrirse de forma constante de los insumos recibidos de la comunidad

de empleados públicos. Para lograrlo, entre otras acciones, se ha creado un grupo específico de "*beta testers*", cuyo intercambio de ideas y propuestas ha derivado en nuevos desarrollos no previstos como, por ejemplo, la creación de una agenda de eventos o la *NovaWiki*. Con miles de visitas mensuales, la plataforma tecnológica responde con agilidad a las nuevas exigencias que proceden de la viralidad de su difusión, así como de la dispersión geográfica y horaria de los usuarios.

3.3 Estructura lógica interna

En línea con los puntos anteriores, la estructura lógica de la plataforma también recoge los aspectos apuntados, considerando la filosofía general de NovaGob centrada en la creación de comunidad. En este sentido, los diferentes aspectos apuntados se sustentan en una estructura interna que pretende responder a las necesidades de comunidad de los empleados públicos. En concreto, las áreas principales en las que se divide la plataforma son las siguientes:

Tabla 1. Estructura lógica de NovaGob



Fuente: *elaboración propia.*

3.3.1 Página principal

Se trata del espacio donde se lleva a cabo el acceso a NovaGob, bien para realizar el registro en la plataforma, bien para darse de alta por primera vez. Este espacio pretende ofrecer una explicación sintetizada de lo que implica NovaGob: comunidad, abierta y en español, donde se puede acceder a todos los contenidos y compartirlos sin restricciones, bajo licencia *Creative Commons*. La imagen de la página principal ha ido variando desde el lanzamiento de la red social en octubre de 2013; a continuación se muestra una sección del aspecto actual de la plataforma en su versión 2.0.

Imagen 1. Página de inicio de NovaGob



Fuente: *http://www.novagob.org/. Fecha de acceso: 8 de diciembre de 2014.*

3.3.2 Grupos

El principal objeto de la red social NovaGob es generar una comunidad de profesionales del sector público. En este sentido la comunidad NovaGob, que agrupa a todos los individuos registrados, a su vez se subdivide en subcomunidades o grupos. Cada grupo cuenta con un nombre y una imagen asociada que lo identifica, una descripción, etiquetas o *tags* y puede contar con uno o varios administradores. Los grupos son la unidad central de NovaGob y dentro de ellos se desarrollan debates y se pueden asociar archivos, eventos y páginas wikis. Finalmente, cabe señalar que los grupos pueden tener carácter abierto, cuando cualquier miembro de la comunidad puede acceder a él, o cerrado, cuando para acceder a él los miembros de la comunidad deben solicitar una validación.

3.3.3 Miembros

Los miembros de la comunidad son la razón de ser de cualquier red social. Sin miembros no existe red social, ni física ni digital, del mismo modo que sin miembros activos no se puede cumplir con el objetivo de la colaboración. La clasificación de los miembros se realiza según el orden de solicitud de registro (de los más recientes a los más antiguos), así como según el número de contactos dentro de la comunidad (populares). De este modo, cuanto mayor número de contactos tenga un miembro, más extensa será su comunidad y, a su vez, será considerado un miembro más popular. Cada miembro tiene visible su perfil para el resto de los miembros de la comunidad con el objeto de facilitar la creación de nuevas redes de contactos.

3.3.4 Debates

Los debates son los espacios de intercambio de información entre los miembros de la comunidad. Como se ha visto anteriormente, los debates se insertan dentro de los grupos, lo que significa que para abrir un debate primero se debe formar parte del grupo en el que se desea realizar una contribución. Este modo de funcionamiento está dirigido a facilitar y organizar los debates en torno al grupo con una temática más adecuada al asunto a discutir. Los debates son herramientas de comunicación asíncrona y bidireccional que permiten la participación simultánea de todos los miembros del grupo. Para facilitar la comunicación, además de texto, los debates permiten la introducción de imágenes y vídeos. Si se insertan en grupos abiertos, los debates están abiertos a toda la ciudadanía y no solo a los miembros de NovaGob. Ello se debe a la filosofía de colaboración abierta del proyecto, que busca difundir los resultados de los debates al mayor número de personas posible.

3.3.5 Blogs

El blog en NovaGob es un sitio web periódicamente actualizado que recopila cronológicamente textos o artículos de un autor, donde el más reciente aparece en primer lugar. Los blogs se actualizan de manera periódica, de forma que los *posts* o entradas del autor se acompañan de la fecha y hora de publicación y se presentan cronológicamente, siendo el más reciente el primero en visualizarse. Su control editorial depende exclusivamente de la voluntad del autor. Permiten, sin necesidad de elevados conocimientos técnicos, administrar, coordinar, borrar o reescribir los artículos, moderar los comentarios de los lectores, etc.

3.3.6 NovaWikis

Una página wiki es una aplicación web que permite editar colaborativamente y de una manera sencilla páginas web, de forma que varias personas sin conocimientos técnicos puedan cooperar en la elaboración de un mismo texto dentro de un espacio web. Cuando alguien edita una página wiki, sus cambios aparecen inmediatamente en la web, sin pasar por ningún tipo de revisión previa, y queda un registro o huella digital de los cambios realizados. Desde el punto de vista funcional, la NovaWiki puede ser considerada una enciclopedia abierta sobre Administración pública. La utilización de una wiki cobra sentido en el momento en el que un grupo de personas desea trabajar de manera colaborativa.

3.3.7 Eventos

En la “agenda de eventos” se puede obtener información relativa a los eventos (actividades, congresos, talleres, debates, conferencias…) sobre Administración pública o alguno de sus campos. Los contenidos que aparecen en esta sección se realizan por parte de los usuarios. En otras palabras, los miembros de la comunidad incluyen los eventos de una manera individual y selectiva sobre la base de sus propios criterios y los comparten con los miembros de toda la comunidad NovaGob. Pero, además, está herramienta es abierta, por lo que cualquier ciudadano puede acceder a sus contenidos. Asimismo, existe la posibilidad de asociar cada evento de manera individual a un grupo específico con el que mantenga relación en función de la temática.

3.4 Datos actuales del proyecto

Tras la apertura oficial de la plataforma en beta el 9 de octubre de 2013, NovaGob va camino de superar los 3.000 miembros entre servidores públicos, profesionales del sector privado y académicos. En la comunidad participan personas de todos los países iberoamericanos. Con fecha 18 de noviembre de 2014, la red social casi alcanza los 1.000 debates, cuenta con 106 grupos de trabajo, ha anunciado 234 eventos sobre Administración pública, dentro de ella se han publicado más de 700 entradas de blogs y casi 100 páginas wikis sobre una extensa temática, desde el gobierno abierto hasta las desigualdades en salud, pasando por la Administración local, las redes sociales, el uso de tecnología en la educación, el software libre, la contratación pública o las administraciones inteligentes.

Desde el punto de vista institucional, se han alcanzado acuerdos de colaboración con organizaciones estratégicas en el ámbito de las administraciones públicas, entre las que destacan la Fundación de la Universidad Autónoma de Madrid (España) (socio), el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) (aliado estratégico), el Instituto Nacional Electoral (México), la Fundación Ciencias de la Documentación (España), el Consejo General de Secretarios, Interventores y Tesoreros de Administración Local COSITAL Network (España), el Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset (España), el IAPAS (México) o la Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública. Los acuerdos van dirigidos a la aportación de recursos, patrocinio, imagen y comunicación, siendo organizaciones de arrastre que ofrecen reputación *on line*, facilitan la atracción de miembros y comparten valores centrados en la innovación colaborativa.

Para alcanzar los objetivos previstos y seguir creciendo, *NovaGob* cuenta con un equipo multidisciplinar. El equipo que promueve *NovaGob* se encuentra integrado por diversos profesionales, varios de ellos doctores, especialistas tanto en gestión pública como en redes sociales y tecnología, con experiencia contrastada en la dirección de organizaciones de prestigio en Argentina, Chile, El Salvador, España, México y Perú. Además, dispone de un comité asesor integrado por algunos de los principales expertos en Administración pública de Iberoamérica, incluyendo al secretario general del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), Gregorio Montero; la viceministra de TI de Colombia, María Isabel Mejía; el director del Instituto Nacional de Administración Pública de España, Manuel Arenilla; el investigador principal del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas de Argentina, Óscar Oszlak;, la consejera nacional electoral de Ecuador, Roxana Silva, o la directora del Departamento para la Gestión Pública Efectiva de la Secretaría de Asuntos Políticos de la Organización de Estados Americanos, María Fernanda Trigo.

4 Conclusiones

En este capítulo se ha evidenciado el papel creciente de las RSD para mejorar la colaboración abierta entre los empleados públicos. En concreto se ha presentado el caso de *NovaGob* a partir de una aproximación a los objetivos de esta red social profesional, su compromiso con la creación de comunidad, la estructura lógica de la plataforma y las principales estrategias para alcanzar dichos objetivos. Todo ello con el fin de ofrecer una descripción de un proyecto emergente que pretende convertirse en la red social de referencia del ámbito público iberoamericano, para lograr una mayor colaboración abierta entre los empleados públicos de habla hispana.

Como se ha mencionado, la literatura está mostrando las formas en que las redes sociales contribuyen a la mejora de la Administración pública, si bien lo anterior se produce todavía de forma incipiente. Por un lado, en un contexto de apatía y desconfianza ciudadana hacia las instituciones públicas, las tecnologías sociales pueden contribuir a mejorar la relación entre representantes y representados en la medida en que los ciudadanos encuentran más espacios para expresar y defender mejor sus intereses e incluso involucrarse de manera activa en la gestión de los asuntos públicos (Pando, 2014). Por otro lado, aunque el mayor foco de interés hasta el momento se ha centrado en esta perspectiva Administración-ciudadanía, en este trabajo hemos planteado, a través del caso *NovaGob*, la importancia de las redes de profesionales públicos para generar dinámicas innovadoras mediante su colaboración en entornos abiertos. Esta lógica podría sintetizarse indicando que *NovaGob* busca contribuir a alcanzar la mejora de la Administración pública desde la propia Administración pública.

Aunque todavía no exista evidencia concluyente acerca de los resultados e impactos, el incremento en el uso de las tecnologías sociales como herramientas de colaboración e innovación para la mejora de las administraciones públicas parece ser un proceso de no retorno. Atendiendo a los datos de uso de las redes sociales en toda la región iberoamericana, podemos comprender que buena parte de los profesionales del sector público son ya usuarios habituales de estas herramientas, si bien son escasas las estrategias explícitas para que utilicen este conocimiento

con el fin de aplicarlo al ámbito profesional. Todo esto en un contexto caracterizado por la creciente necesidad de los profesionales del sector público de ir más allá de los límites de su organización para encontrar respuestas acerca de los problemas cada vez más variados y complejos a los que se enfrentan en su trabajo.

Los primeros resultados del análisis del funcionamiento de la red social *NovaGob* demuestran que existía una demanda latente de tecnologías sociales por parte de los profesionales del sector público para llevar a cabo innovación abierta de forma colaborativa. Proliferan ya los usos de herramientas colaborativas en los que los servidores públicos inician fructíferos debates conceptuales sobre temáticas como el gobierno abierto, promueven la creación de wikis para la consolidación de una enciclopedia de Administración pública o generan una agenda de eventos sobre el sector público que cubre todo el ámbito iberoamericano. La variedad de opciones de colaboración ha crecido a medida que la propia comunidad ha ido demandando herramientas inicialmente no disponibles.

Todo lo anterior evidencia el papel de *NovaGob* como espacio abierto de colaboración, autónomo respecto de cualquier entidad gubernamental y con vocación de crecimiento sostenible en valores de lo público. La evidencia confirma que a través de la plataforma los directivos y empleados públicos disponen de un campo libre de generación de conocimiento y debates, así como de conformación de redes de contacto informal entre actores que de otra manera no tendrían la oportunidad de interaccionar, en línea con las pautas de colaboración abierta planteadas en diferentes organizaciones (Forte y Lampe, 2013). De cara al futuro, la existencia de espacios de colaboración abierta y entornos personales de aprendizaje informal se irá desarrollando en todas las organizaciones, y muy especialmente en el sector público, teniendo especial importancia la vertiente social que se encuentra en el ADN de la generación de tecnologías más recientes.

Por otro lado, se ha de subrayar que el éxito de la comunidad *NovaGob* reside en la existencia de una clara vocación de servicio de la plataforma, que se concreta en una nítida orientación a los principales debates y preocupaciones de las administraciones públicas contemporáneas. La propia comunidad de directivos y empleados públicos orienta el crecimiento de la red social, facilitando la generación de valor para el conjunto, por lo que no es casual que los grupos de trabajo más numerosos se centren en cuestiones como gobierno abierto, redes sociales en las administraciones públicas, documentación, formación/capacitación o transparencia administrativa. Asimismo, los patrones de comportamiento de los miembros de la red social confirman que existe un creciente compromiso con el proyecto en diferentes niveles, que se extienden desde la promoción de la existencia de la red social como director en un país, pasando por la administración de un grupo de trabajo y la publicación regular de entradas en el blog personal, hasta llegar a la contribución con comentarios en los debates abiertos o la compartición de noticias o eventos de interés para la comunidad.

Asimismo, el hecho de que no se haya identificado ninguna otra red social vertical especializada en el sector público de habla hispana con mayor número de usuarios ni mayor grado de interacción y dinamismo abre la puerta para generar un modelo sostenible. *NovaGob* se convierte así en

el caso de éxito de red social autónoma para los empleados públicos de las administraciones públicas iberoamericanas. Se trata de una red social profesional vertical que ha demostrado su utilidad, tanto por datos de acceso, como número de miembros registrados, grupos de trabajo activos o diversidad de la comunidad de miembros que forman parte de ella. Precisamente, uno de los aspectos clave del proyecto consiste en la capacidad de incluir empleados públicos de todos los países de Iberoamérica, así como de todos los niveles de gobierno.

De cara a su futuro, NovaGob se encuentra con retos diversos en varios planos. Por un lado, la necesidad de adaptación a las propias tecnologías sociales. Lo impredecible de su desarrollo hace que a día de hoy sea complicado conocer la orientación que tendrán los proyectos tecnológicos en años sucesivos. En segundo lugar, la no dependencia institucional respecto a ningún gobierno convierte en un reto la sostenibilidad económica de la red social. Lo anterior se compensa a través de acuerdos institucionales alcanzados con organizaciones públicas y privadas, así como la generación de sinergias con acciones vinculadas a la red social que dotan de valor a la red social (tales como el *Congreso NovaGob* o la *Escuela de Innovación Pública y Gobierno Abierto*). En tercer lugar, la resistencia al uso de las redes sociales en algunas administraciones públicas, o bien su consideración como una mera herramienta de comunicación. Este hecho dificulta obtener el máximo provecho de una generación de tecnologías sociales que requiere una mirada inteligente, si bien es cierto que estas dinámicas de resistencia son cada día más residuales. En suma, NovaGob es un proyecto sólido, real y de futuro que tiene importantes retos por delante, si bien sus primeros pasos han confirmado la necesidad de la red social, su potencial para la colaboración y el interés de la comunidad de lo público en los diferentes países de Iberoamérica.

5 Referencias

Bertot, J. C., Jaeger, P. T., y Hansen, D. (2012a). "The impact of polices on government social media usage: Issues, challenges, and recommendations". *Government Information Quarterly,* 29(1,) pp. 30-40.

Bertot, J. C., Jaeger, P. T., y Grimes, J. M. (2012b). "Promoting transparency and accountability through ICTs, social media, and collaborative e-government". *Transforming Government People Process and Policy*, 6(1), pp. 78-91.

Chun, S. A., y Luna-Reyes, L. (2012). "Social Media in Government". *Government Information Quarterly*, vol. 29(4), pp. 441-445.

Chun, S. A., Shulman, S., Sandoval, R., y Hovy, E. (2010). "Government 2.0. Making Connections between Citizens, Data and Government". *Information Polity: The International Journal of Government & Democracy in the Information Age,* 15, pp. 1-9.

Criado, J. I. (2013). "Open Government, Social Media y Sector Público". En *Ciberpolítica. Las*

Nuevas Formas de Acción Política, ed. Ramón Cotarelo. Valencia: Tirant lo Blanc, pp. 57-78.

Criado, J. I. (2012). "Redes Sociales y Open Government. Hacia unas Administraciones Locales en Red y Abiertas". *Revista Democracia y Gobierno Local*, 18-19, Fundación Democracia y Gobierno Local. Disponible en: http://www.gobiernolocal.org/docs/publicaciones/RDGL_18_19_baja.pdf.

Criado, J. I., y Rojas-Martín, F. (2013). "Social Media and Public Administration in Spain. A Comparative Analysis of the Regional Level of Government". En *E-Government Success Factors and Measures: Concepts, Theories, Experiences, and Practical Recommendations*, ed. R. Gil-García. Hershey: IGI Global, pp. 276-298.

Criado, J. Ignacio y Rojas Martín. F. (eds.) (2013). Las Redes Sociales Digitales en la Gestión y las Políticas Públicas. Avances y Desafíos para un Gobierno Abierto. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.

Criado, J. Ignacio y Gil-García, Ramón. (2013). "Gobierno Electrónico, Gestión y Políticas Públicas. Aproximación desde una Perspectiva Latinoamericana". Gestión y Política Pública, 22(3): 3-48.

Criado, J. I., Sandoval-Almazán, R., y Gil-García, R. (2013). "Government Innovation through Social Media". *Government Information Quarterly,* 30(4), pp. 320-328.

Díaz, A., y Cortés, O. (2014). *Gestión Inteligente de las Redes Sociales en la Administración Pública.* Oñati: Instituto Vasco de Administración Pública.

Forte, A., y Lampe, C. (2013). *Defining, Understanding, and Supporting Open Collaboration Lessons From the Literature*. American Behavioral Scientist, 57(5), pp. 535-547.

Mergel, I. (2014). "Introducing Open Collaboration in the Public Sector: The Case of Social Coding on Github". Conference paper prepared for presentation at the 2014 European Group of Public Administration (EGPA) Annual Conference, Speyer (Germany), September 10-12, 2014.

Mergel, I. (2013). "Social media adoption and resulting tactics in the U.S. federal government". *Government Information Quarterly*, 30, pp. 123-130.

Pando, D. (2014). "Desafíos y oportunidades de la planificación estratégica en la utilización de tecnologías de información en las administraciones públicas latinoamericanas". En *Planificación estratégica. Nuevos enfoques y desafíos en el ámbito público*, J. Walter y D. Pando (comps.), en prensa.

ROGERS, E. M. (1995). *Adoption of Innovation*. Nueva York: The Free Press.

ROJAS-MARTÍN, F., CRIADO, J. I., y F. BARRERO, D. (2013). "Nace NovaGob, la red social para innovar la administración pública mediante la colaboración de sus profesionales". *Revista BoleTIC*, diciembre.

ROJAS-MARTÍN, F. (2014). "Estrategias y factores para la difusión de las redes sociales digitales en el sector público. Un análisis exploratorio a nivel municipal". Paper presentado en el V Congreso Internacional GIGAPP 2014, "Inteligencia colectiva y talento para lo público", Madrid (España), 29-30 de septiembre y 1 de octubre.

SANDOVAL-ALMAZÁN, R., GIL-GARCÍA, J. R., LUNA-REYES, L., LUNA-REYES, D., DÍAZ-MURILLO, G. (2011). "The use of Web 2.0 on Mexican State Websites: A Three-Year Assessment". *Electronic Government*, 9(2), pp. 107-121.

SNEAD, J. T. (2013). "Social media use in the U.S. Executive branch". *Government Information Quarterly*, 30(1), pp. 56-63.

Resumen biográfico de autores/as

(por orden alfabético)

Teresa Alonso-Majagranzas

es periodista de carrera y comunicadora de profesión. Máster en Relaciones Institucionales por el Instituto Europeo. Comenzó su carrera hace 17 años en el ámbito de la comunicación turística, trabajando para medianas y grandes cuentas, en el ámbito nacional e internacional. Hoy, y desde el año 2007, es responsable de la comunicación del Ayuntamiento de Alcobendas y del proyecto de redes sociales municipales.

E-mail: talonso@aytoalcobendas.org

David F. Barrero

es cofundador de NovaGob y profesor titular interino en el Departamento de Computación de la Universidad de Alcalá de Henares.

Twitter: @dfbarrero

José María Blanco Navarro

es director del Centro de Análisis y Prospectiva de la Guardia Civil. Director del Área de Estudios Estratégicos e Inteligencia del Instituto de Ciencias Forenses y de Seguridad (UAM) y director del título de experto en Análisis de Inteligencia. Redactor jefe de la revista *Cuadernos de la Guardia Civil*. Consejero del Instituto Universitario de Investigación en Seguridad Interior (UNED).

E-mail: jmblanco@guardiacivil.es

J. Ignacio Criado

es cofundador de NovaGob, profesor de Ciencia Política y Administración Pública de la Universidad Autónoma de Madrid y vicedecano de Investigación e Innovación en su Facultad de Derecho.

Twitter: @jicriado

Antonio Ibáñez

Es funcionario, responsable de Gobierno Abierto y Presencia en Internet en la Junta de Castilla y León.

Twitter: @aibapas

José Antonio Latorre Galicia

es licenciado en Pedagogía (UCM), máster en Gestión de la Administración Local (UB) y máster en Calidad de la Formación (UNED). Es funcionario de carrera de la Diputación Provincial de Alicante, en la que desempeña el puesto de trabajo de jefe de Formación y Calidad. Miembro del grupo técnico de la comisión de modernización y calidad de la FEMP y vocal del comité editorial de gestión pública de la revista *Observatorio de RRHH*. Twitter: @josanlatorre

E-mail: jlatorre@diputacionalicante.es Blog https://josanlatorre.wordpress.com

Juan Martínez de Salinas Murillo

es técnico superior en gestión de empleo, especialista en redes sociales en el Instituto Aragonés de Empleo.

Twitter: @juanmartinez
E-mail: jmartinezdesalinas@aragon.es

Eva Moya Losada

es coordinadora de la Unidad de Análisis de Inteligencia de S21sec, empresa especializada en ciberseguridad y ciberinteligencia. Profesora de *Open Source Intelligence* (OSINT) para las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado así como en los cursos de experto, posgrado y máster de las universidades UAM, ICADE, UOC y Pompeu Fabra. Miembro del Instituto de Ciencias Forenses y de Seguridad (UAM). Autora del libro *Inteligencia en Redes Sociales* (El Profesional de la Información-UOC).

E-mail: moya.eva@gmail.com

Jesús Palomar i Baget

es politólogo y gestor público. Doctorando de Ciencia Política en la Universitat de Barcelona. Responsable de Proyectos de Comunicación, Difusión y Redes Sociales en el Área de Tecnologías y Gestión del Conocimiento en la Escola d'Administració Pública de Catalunya. Profesor asociado de Ciencia Política de la Universitat de Barcelona. Experto en gestión del conocimiento, comunicación institucional y *cloud computing*. CV completo: http://es.linkedin.com/pub/jesús-palomar-baget/41/531/532

Twitter: @jesuspalomar

E-mail: jpalomarb@gencat.cat

Sergio Rabazas

es ingeniero técnico en informática de gestión por la Universidad Complutense. Experto en análisis de soluciones web por el CITIC y especialista en gestión integral de las TIC por la UEMEP. Quince años de carrera profesional en el ámbito de las tecnologías de la información. Inició su carrera en la empresa privada como analista y desarrollador de aplicaciones cliente y web para posteriormente pasar a ocupar puestos de jefatura en equipos de desarrollo y diseño en web. Hace siete años entró en el Ayuntamiento de Alcobendas ocupando el cargo de director de Innovación Tecnológica.

E-mail: srabazas@aytoalcobendas.org

Francisco Rojas Martín

es cofundador de NovaGob e investigador en el Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Autónoma de Madrid.

Twitter:@ffranrojas

Alejandro Salgado
es director general de la Oficina del Portavoz y Relaciones con los Medios en la Junta de Castilla y León.

Twitter: @dircomjcyl

Mayte Vañó Sempere
es licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas, con especialidad en comunicación persuasiva; técnico en Empresas y Actividades Turísticas; experto universitario en Protocolo y Relaciones Institucionales. *Social Media Strategist* de la concejalía de turismo del Ayuntamiento de El Campello. Formadora de comunicación en redes sociales en la Universidad de Alicante, Diputación de Alicante y diversas empresas e instituciones. Consultora de marketing en *social media*.
Social Media Strategist de la Diputación Provincial de Alicante de julio de 2013 a agosto de 2014, como responsable ejecutiva del proyecto de implantación y desarrollo de la estrategia de comunicación en redes sociales de la institución.

Twitter: @maytevs E-mail: info@maytevs.com
Web: http://www.maytevs.com

Tabla de contenidos